LÃNH ĐẠO, PHỤC TÙNG HOẶC CUỐN XÉO

LEADERSHIP STRATEGY AND TACTICS

JOCKO WILLINK

NHÓM DỊCH D-INSTITUE *dịch*

alpha books

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

LÃNH ĐẠO, PHỤC TÙNG HOẶC CUỐN XÉO

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Trụ sở: Số 655 Phạm Văn Đồng, Bắc Từ Liêm, Hà Nội

Điện thoại: 04-3 934 1562 Fax: 04-3 938 7164

Website: http://nhaxuatbancongthuong.com

E-mail: nxbct@moit.gov.vn

Chịu trách nhiệm xuất bản

Giám đốc - Tổng Biên tập

NGUYỄN MINH HUỆ

Biên tập: Lương Thị Ngọc Bích

Sửa bản in: Huyền My

Trình bày: Vũ Lê Thư

Thiết kế bìa: Mạnh Cường

In 3.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Công ty Cổ phần in và Truyền thông Hợp Phát. Địa chỉ: Xưởng in Cụm Công nghiệp Thạch Thất, Quốc Oai, Hà Nội. Số xác nhận đăng kí xuất bản: 774-2021/CXBIPH/01-33/CT. Số Quyết định xuất bản: 94/QĐ - NXBCT ngày 25 tháng 03 năm 2021. In xong và nộp lưu chiểu năm 2021. Mã số ISBN: 978-604-311-514-7.

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA

www.alphabooks.vn

VP HN: Tầng 3, Dream Center Home, số 11A, ngõ 282 Nguyễn Huy Tưởng, Phường Thanh Xuân Trung,

Quận Thanh Xuân, TP. Hà Nội

Tel: (84-24) 3 722 62 34 | Fax: (84-24) 3 722 62 37

Chi nhánh TP. HCM: 138C Nguyễn Đình Chiểu, Phường 6, Quận

3, TP. Hồ Chí Minh
Tel: (84-28) 38220 334 | 35

Lời giới thiệu

(cho bản tiếng Việt)

THIẾU TƯỚNG, PGS-TS LÊ VĂN CƯƠNG

Nguyên Viện trưởng Viện Nghiên cứu Chiến lược và Khoa học Bộ Công an

Lãnh đạo, phục tùng hoặc cuốn xéo của Jocko Willink là một cuốn sách về khoa học và nghệ thuật lãnh đạo, trong đó phần nghệ thuật lãnh đạo nổi trội hơn.

Ở Hoa Kỳ và châu Âu, nhất là ở Hoa Kỳ, trong vài chục năm gần đây đã có hàng chục, thậm chí hàng trăm cuốn sách trực tiếp, gián tiếp luận giải về khoa học và nghệ thuật lãnh đạo. Đa số các cuốn sách về chủ đề này đã xuất bản ở Hoa Kỳ có hai đặc điểm: 1) Trọng tâm là luận bàn về các phương pháp, kỹ năng lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp để thành công, thành triệu phú, tỷ phú; 2) Phần lớn bắt đầu từ lý luận, lý giải, luận chứng từ nhiều góc độ về những vấn đề như vai trò của lãnh đạo (quản lý), làm thế nào để thực hiện thành công vai trò đó đạt đến mục đích tối ưu…; Sau đó đưa ra các ví dụ cụ thể hiệu quả để chứng minh tính đúng đắn của những vấn đề lý luận đã nêu ra.

Trong cuốn *Lãnh đạo, phục tùng hoặc cuốn xéo*, Jocko Willink không bàn cãi cách quản lý để thành công trên thương trường, để làm giàu. Về khoa học và nghệ thuật lãnh đạo, Jocko Willink có cách tiếp cận khác so với nhiều cuốn sách về chủ đề này đã xuất bản ở Hoa Kỳ. *Lãnh đạo, phục tùng hoặc cuốn xéo* có đặc điểm như một cuốn tự truyện, trong đó, Jocko Willink kể lại cuộc đời của mình với hàng trăm sự kiện, tình huống gay cấn, khó khăn mà mình đã vượt qua. Thông qua hàng trăm *"tình huống có vấn đề"* mà Jocko Willink đã hóa giải thành công, ông đưa ra những gợi ý hết sức có giá trị đối với người đọc về tư duy và hành động cần thiết để vượt qua mọi chướng ngại vật trên đường đời. Thực chất,

đó là nghệ thuật sống, nghệ thuật lãnh đạo được rút ra từ trải nghiệm cuộc sống rất phong phú, sôi động và không ít thăng trầm, nhưng cuối cùng đã thành công.

Theo Jocko Willink, để trở thành một người lãnh đạo chân chính và thành công, người đó phải có các phẩm chất và năng lực cần thiết. Có ba điều cần có về phẩm chất: 1) Luôn thật thà, trung thực với mình, với cấp dưới, với cấp trên; 2) Dám làm và dám chịu trách nhiệm mà không đổ lỗi cho ai hoặc do hoàn cảnh; 3) Mọi suy nghĩ, việc làm, tất cả vì nhiệm vụ chung, vì sự thành công của tập thể, không vì lợi ích cá nhân.

Ba vấn đề cần có về năng lực: 1) Khả năng xác định đúng việc trọng tâm cần tập trung mọi nguồn lực để giải quyết trong từng thời gian, từng hoàn cảnh; 2) Biết làm việc với con người. Với cấp dưới cần hiểu họ, tôn trọng họ, tin tưởng họ, luôn khuyến khích và bao dung với cấp dưới. Với cấp trên, cần giữ một khoảng cách nhất định và luôn ngay thẳng, khôn khéo nhưng không nịnh bợ; 3) Phải thường xuyên học hỏi, rèn luyện để làm phong phú hiểu biết, tâm sáng và quan trọng nhất là phải nêu gương.

Về bản chất, lãnh đạo là nêu gương, làm gương.

Không làm gương, không nêu gương thì không phải là lãnh đạo mà chỉ là kẻ lưu manh nắm quyền lực.

Hãy đọc 10 dòng cuối cùng của cuốn sách này.

Mọi người lãnh đạo, ở bất kỳ cấp nào, lĩnh vực nào, chắc chắn sẽ phải trải qua các tình huống "*có vấn đề*" đã được đề cập trong cuốn *Lãnh đạo, phục tùng hoặc cuốn xéo* của Jocko Willink. Do đó, những người đang làm lãnh đạo (từ tổ trưởng, trưởng phòng, giám đốc trở lên) và những người đang ở "phòng chờ" làm lãnh đạo các cấp nên làm bạn với cuốn sách này.

Trân trọng giới thiệu!

Xin dành tặng cuốn sách này cho các thành viên của Biệt đội SEAL Số 3, đơn vị đặc nhiệm Bruiser, những người đã dạy tôi phương pháp lãnh đạo. Đặc biệt cảm ơn:

Marc Lee – người dạy tôi về giá trị của cuộc sống.

Mikey Monsoor – người dạy tôi về ý nghĩa của sự hy sinh.

Ryan Job – người dạy tôi thế nào là sự bền bỉ đúng nghĩa.

Chris Kyle – người dạy tôi hết mình vì nhiệm vụ.

Và Seth Stone – người anh em của tôi – đã cho tôi biết thế nào là sự thủy chung, tình bạn đích thực và chưa bao giờ làm tôi thất vọng. Chưa bao giờ.

Lời giới thiệu

Tại sao chúng ta cần học về kỹ năng lãnh đạo?

Vào thời điểm tôi thuộc biên chế Biệt đội SEAL Số 1 sau khi hoàn thành Chương trình huấn luyện tác chiến dưới nước trong khuôn khổ đào tạo của SEAL (BUD/S), vẫn chưa có một khóa đào tạo kỹ năng lãnh đạo nào. Các tân binh không hề nhận được sách vở hay tài liệu gì về chủ đề này. Chúng tôi được kỳ vọng phải nỗ lực hết mình để học phương pháp chỉ huy giống như các chiến binh SEAL đã được học thông qua OJT, đào tạo tại chỗ (on-the-job training) để có thể tồn tại.

Dĩ nhiên, phương pháp OJT có nhiều lợi thế. Quả là thiết thực khi bạn được một vị chỉ huy cứng rắn đào tạo và hướng dẫn vượt qua những thách thức thực sự trong chính công việc thực tế. Trong các Biệt đội SEAL, sẽ có một trưởng nhóm ra lệnh chính xác cho bạn biết cần làm gì khi gặp phải những tình huống khác nhau. Nếu may mắn gặp được người chỉ huy tốt, sẵn lòng đầu tư thời gian, công sức để bồi dưỡng bạn và bạn đủ thông minh để tập trung chú ý, sớm muộn gì, bạn cũng tiếp thu được bài học về kỹ năng lãnh đạo.

Tuy nhiên, phương pháp dạy về kỹ năng lãnh đạo này cũng có những điểm hạn chế lớn. Trước hết, không phải người chỉ huy nào cũng giỏi và các Biệt đội SEAL cũng không ngoại lệ. Tôi gia nhập SEAL năm 1991. Khi đó, không có cuộc chiến nào đang diễn ra. Chiến tranh Vùng Vịnh đầu tiên mới nổ ra nhưng cuộc chiến trên bộ đã kết thúc sau 72 giờ. Các Biệt đội SEAL chỉ tiến hành một vài hoạt động nhỏ và chúng khá dễ dàng. Hầu hết những đợt triển khai quân trong gần 20 năm qua đều diễn ra trong thời bình. Nhiệm vụ chủ yếu của SEAL là huấn luyện quân đội các nước khác. Việc thật sự tham chiến gần như là ước mơ xa vời đối với tôi

và hầu hết đồng đội. Thực tế là kể từ khi chiến tranh Việt Nam kết thúc, các Biệt đội SEAL nói riêng và quân đội Hoa Kỳ nói chung, đều chỉ hoạt động trong hòa bình. Điều đó nghĩa là các nhà cầm quân không thật sự được thử thách năng lực. Một thủ lĩnh xuất sắc của SEAL cũng chỉ nhận được những nhiệm vụ tương tự và thăng tiến như một thủ lĩnh kém cỏi.

Không có gì đảm bảo rằng hễ Trung đội trưởng được giao nhiệm vụ đào tạo tân binh SEAL thì người đó sẽ là hình mẫu lãnh đạo tiêu biểu để noi theo. Quan trọng hơn hết, không phải nhà lãnh đạo nào cũng sẵn lòng chỉ bảo cho cấp dưới. Hơn nữa, ngay cả những thủ lĩnh xuất sắc nhất cũng chỉ có thể thật sự đầu tư thời gian và kiến thức để đào tạo một vài người. Dù là trong thời bình, vẫn có rất nhiều công việc hành chính cần nhà lãnh đạo hoàn thành, do đó nhiệm vụ dẫn dắt và cố vấn cho cấp dưới rất dễ bị loại ra khỏi lịch trình của họ.

Đối với các thành viên SEAL cấp dưới, bổn phận của họ là tập trung chú ý, nhưng sẽ có rất nhiều yếu tố gây xao nhãng. Đôi khi rất khó để giải thích cho một thành viên hiểu rằng anh ta sẽ không thể cứ mãi là một tân binh. Một ngày nào đó, anh sẽ trở thành chỉ huy một Biệt đội SEAL và anh cần nỗ lực học hỏi để sẵn sàng đảm nhận vị trí này.

Thật may mắn vì tôi đã gặp được những người chỉ huy xuất sắc, sẵn lòng đầu tư công sức huấn luyện cho mình. Họ dành thời gian giải thích cặn kẽ mọi thứ, thảo luận với tôi về các chiến lược và chiến thuật. Một số lính SEAL đã tham chiến ở Việt Nam kể những câu chuyện chứa đựng các bài học về kỹ năng lãnh đạo quan trọng. Tôi chăm chú lắng nghe và thấm nhuần những câu chuyện cũng như bài học đó. Cuối cùng, tôi đã có thể triển khai những lý thuyết cầm quân mà mình học vào bài kiểm tra cuối cùng – trong trận chiến. Sau đó, tôi hệ thống hóa các bài học này và trao truyền chúng cho những tân binh SEAL vừa gia nhập hàng ngũ. Tôi cố gắng dạy họ phương pháp lãnh đạo.

Mục tiêu của việc lãnh đạo nghe có vẻ đơn giản: ra lệnh cho người khác làm những việc họ cần làm để góp phần thực hiện sứ mệnh chung và hỗ trợ đồng đội. Tuy nhiên, cách thể hiện vai trò lãnh đạo đối với mỗi người mỗi khác. Kỹ năng lãnh đạo có nhiều sắc thái đa dạng mà chúng ta phải tự mình khám phá. Mỗi nhà chỉ huy đều rất khác biệt. Cấp dưới, những người đồng cấp cũng mỗi người một vẻ. Ai cũng có những đặc điểm, tính cách và quan điểm riêng. Tôi thường nói với những người đứng đầu rằng, việc lãnh đạo sở dĩ khó là bởi chúng ta đang làm việc với con người mà con

người thì vô cùng phức tạp. Và người điên rồ nhất mà nhà lãnh đạo phải dẫn dắt chính là bản thân họ. Tuy nói thế nhưng ngay cả sự phức tạp cũng có mô thức của nó – mô thức về hành vi con người. Nếu nhìn ra được mô thức này, bạn có thể dự đoán tình hình và cách tác động đến chúng.

Sau khi nghỉ hưu và rời quân đội, tôi bắt đầu dạy cho các nhà lãnh đạo dân sự những nguyên tắc tương tự như khi cầm quân chiến đấu. Cuối cùng, tôi hợp tác với người đồng đội cũ của mình ở SEAL – Leif Babin – mở một công ty cố vấn lãnh đạo mang tên Echelon Front. Các nguyên tắc chỉ huy trên chiến trường có thể được áp dụng trong bất cứ tình huống lãnh đạo nào. Trong hai cuốn sách gói ghém kinh nghiệm của mình – *Extreme Ownership* (tạm dịch: *Tinh thần chịu trách nhiệm tuyệt đối*) và *The Dichotomy of Leadership* (tạm dịch: *Sự cân bằng trong kỹ năng lãnh đạo*), chúng tôi đã viết về các nguyên tắc học được qua quá trình chiến đấu cùng cách áp dụng chúng vào công việc cũng như cuộc sống hằng ngày. Các nguyên tắc được giải thích một cách mạch lạc, đúc rút từ những câu chuyện trên chiến trường cũng như trong thế giới kinh doanh. Nhiều nhà lãnh đạo trên thế giới sau khi áp dụng những gì đọc được vào thực tế đã có nhiều phản hồi hết sức tích cực.

Tuy nhiên việc áp dụng các nguyên tắc này dường như khó khăn hơn tôi nghĩ. Chỉ nắm chung chung các khái niệm thì khá đơn giản, nhưng đôi khi bạn cần nỗ lực nhiều hơn thế. Nhà lãnh đạo phải hiểu những chiến lược và chiến thuật cần thiết để áp dụng vào thực tế. Họ phải hiểu nền tảng chiến thuật của những nguyên tắc này cũng như nguyên lý cốt lõi bên trong. Sau đó, họ phải nắm được các kỹ thuật, phương pháp luyện tập và giải pháp truyền thông trong đội ngũ. Đó chính là nội dung của cuốn sách.

Giống như những cuốn sách trước đây của mình, lần này tôi cũng thuật lại các trải nghiệm dựa trên trí nhớ, một phương pháp chưa hẳn tối ưu. Các trích dẫn dù không phải nguyên văn song vẫn truyền đạt được thông điệp một cách tương đối. Tôi chỉ thay đổi một số chi tiết nhạy cảm nhằm bảo vệ danh tính của những người liên quan.

Với cuốn sách này, độc giả không cần đọc tuần tự từng trang. Tôi đã viết và sắp xếp nội dung để mọi người có thể sử dụng nó làm tài liệu tham khảo. Bất kỳ nhà lãnh đạo nào cũng có thể hiểu và thực hiện ngay các chiến lược cùng chiến thuật phù hợp với tình huống mà họ đang đối mặt. Cuốn sách ra đời với sứ mệnh đồng hành cùng các nhà lãnh đạo, giúp họ thực hiện tốt vai trò của

mình: *dẫn dắt.*

Tôi là ai mà có thể dạy những người đứng đầu về kỹ năng lãnh đạo? Tôi đã học kỹ năng lãnh đạo từ đâu? Hầu hết kiến thức quản lý mà tôi có được đến từ sự may mắn. Tôi nói vậy là bởi nhờ một vài cơ may ngẫu nhiên mà tôi tiếp cận được những hệ tư tưởng đúng đắn, gặp được những người thầy tâm huyết và nắm bắt nhiều cơ hội tốt để học hỏi.

Một trong những điều may mắn khiến tôi chú tâm vào kỹ năng lãnh đạo chính là tôi không thực sự có năng khiếu về bất cứ lĩnh vực gì. Khi còn nhỏ, tôi chẳng phải là đứa trẻ nhanh nhẹn nhất, khỏe mạnh nhất hay thông minh nhất. Tôi chưa bao giờ giỏi bóng đá, bóng rổ hay bóng chày. Tôi chưa từng thắng bất kỳ cuộc đua nào, cũng chẳng đoạt được nhiều huy chương và giải thưởng thể thao để trưng lên kệ. Phiếu thành tích học tập cũng không ngoại lệ. Nếu quan tâm đến chuyện học hành, có thể tôi đã làm tốt hơn khi còn ở trường; nhưng thực tế tôi chẳng mấy hứng thú và điều đó thể hiện rất rõ qua điểm số. Lĩnh vực nào cũng chỉ ở mức trung bình.

Dẫu vậy, trong thâm tâm, tôi muốn làm tốt mọi thứ. Tôi muốn tạo ấn tượng với mọi người, muốn để lại dấu ấn trong lòng họ, vậy mà những kỹ năng thể thao và tư duy hạn chế lại luôn cản trở tôi. Vì thế từ khi còn nhỏ, tôi đã phải nhờ những đứa trẻ giỏi hơn, có nhiều kỹ năng hơn làm giúp những việc tôi cần. Tôi cần hướng dẫn chúng.

Dĩ nhiên, tôi chẳng hề nghĩ đó là kỹ năng lãnh đạo. Tôi chỉ nghĩ mình đang cố gắng hoàn thành mọi thứ, đóng góp công sức bằng cách kết nối mọi người để họ cùng làm việc, hỗ trợ nhau hoàn thành mục tiêu chung. Mục tiêu đó có thể là xây pháo đài trong rừng hoặc lên kế hoạch tấn công đội bạn bằng súng giả. Tôi nhận ra mình thường là người chỉ dẫn cho những đứa trẻ khác bất kể đó là nhiệm vụ gì, dù chúng khỏe và nhanh hơn, hoặc giỏi hơn tôi. Dường như đó là việc tôi có thể phát huy nhiều nhất và là lĩnh vực duy nhất tôi có khả năng hoàn thành tốt hơn.

Tôi cũng lắm lúc nổi loạn. Có thể đó là một cách khác để tôi ghi lại dấu ấn của mình. Tôi hành xử khác với những đứa trẻ xung quanh. Tôi nghe nhạc hardcore[1] và heavy metal[2], có thái độ kiên định về nhiều thứ. Chính thái độ đó đã tách biệt tôi với đám đông. Tôi thường tự tách mình ra khỏi vỏ bọc của đứa trẻ "bình thường" để quan sát. Khi nhìn sâu vào những người xung quanh, tôi hiểu rõ hơn về họ. Tôi quan sát cảm xúc, bè phái và câu chuyện của họ

từ góc nhìn riêng biệt. Tôi đã rút ra được nhiều điều.

[1]. Bắt nguồn từ Punk/Oldschool Hardcore, Hardcore là một khái niệm âm nhạc và văn hóa mạnh mẽ, cuồng nhiệt của một bộ phận giới trẻ có xu hướng nổi dậy phá bỏ tất cả những rào cản luật lệ của chính quyền và xã hội xuất hiện vào những năm 1970 tại Mỹ, Canada, Anh và một số nước khác. (BTV)

[2]. Heavy metal là một thể loại nhạc rock phát triển vào cuối những năm 1960 và đầu 1970, chủ yếu ở Anh và Mỹ. Bắt nguồn từ blues-rock và psychedelic rock, các ban nhạc tạo nên cho heavy metal những âm thanh dày, mạnh, đặc trưng bởi âm rè khuếch đại mạnh, những đoạn solo ghita dài, nhịp mạnh và ồn ào. (BTV)

Đỉnh điểm của sự nổi dậy là khi tôi quyết định gia nhập hải quân. Trong ngôi làng nhỏ ở New England của tôi, nhiều thiếu niên hút cần sa, nhậu nhẹt và nghe nhạc hippie. Sau trung học, trong khi đa số đều chọn con đường đại học hay kinh doanh thì việc gia nhập quân đội quả là quyết định táo bạo mà một đứa trẻ trong thị trấn nhỏ này có thể làm. Tôi thậm chí còn thử đăng ký vào Biệt đội SEAL.

Vào cuối thập niên 1980 và đầu thập niên 1990, không ai biết nhiều về các Biệt đội SEAL. Phía hải quân chiêu mộ tôi có một video tuyển dụng kém chất lượng với tựa đề *Hãy là một ai đó đặc biệt.* Nếu so với tiêu chuẩn bây giờ thì nó chẳng ra gì. Nhưng vào thời điểm đó, nó là cánh cửa đưa tôi đến với thế giới các Biệt đội SEAL: những khẩu súng máy, lính bắn tỉa, thuốc nổ và những cuộc hành quân tốc độ cao. Giống như giấc mơ đã trở thành hiện thực. Tôi trúng tuyển.

Khi tôi nói với bố rằng mình sẽ gia nhập hải quân, ông bảo: "Rồi con sẽ nhanh chóng chán ghét nó thôi."

"Tại sao ạ?", tôi hỏi ông.

"Vì con vốn không ưa quyền lực và không thích bị người khác sai bảo."

Tôi cương quyết đáp lại: "Nhưng đây là *Biệt đội SEAL* mà bố. Là một biệt đội. Tụi con không nhận chỉ thị mà tụi con cùng nhau chiến đấu."

Tôi quả là đứa ngây thơ, thực ra là ngớ ngẩn. Tôi đã nghĩ Biệt đội SEAL là những nhóm quân nhân sát cánh bên nhau, những đơn vị mà trong đó tất cả mọi người đều ngang hàng, không có ai đứng

đầu. Nhưng thực tế hoàn toàn trái ngược. Tôi cũng đã nghe nói rằng các Biệt đội SEAL có tỷ lệ thương vong lên đến 50% và hầu như không người lính đặc nhiệm nào hoạt động đủ 20 năm trước khi nghỉ hưu, vì hầu hết đều bị thương hoặc tử trận. Bạn nên lưu ý lúc bấy giờ là năm 1989, ngoại trừ cuộc tấn công Panama chỉ kéo dài một tháng rưỡi, chúng tôi vẫn sống trong hòa bình. Bây giờ nhìn lại, tôi chắc chắn con số 50% này bắt nguồn từ tỷ lệ thương vong thực tế 50% của lực lượng Naval Combat Demolition Units, gọi tắt là NCDUs, tiền thân của Biệt đội SEAL trong chiến dịch D-Day đổ bộ vào các bãi biển vùng Normandy[1]. Hồi đó tôi không hề biết điều này. Tôi đã tin rằng tất cả lực lượng đặc nhiệm SEAL đều có tỷ lệ thương vong 50%. Điều này thậm chí còn khiến tôi háo hức gia nhập Biệt đội SEAL hơn. Như đã nói, tôi đúng là ấu trĩ. Kiên cường nhưng ấu trĩ.

[1]. Cuộc đổ bộ của quân đội khối Đồng minh vào các bãi biển vùng Normandy ngày 6 tháng 6 năm 1944, còn gọi là Trận chiến vì nước Pháp, là một trong những mốc lịch sử quan trọng của Thế chiến II. (BTV)

Tuy vậy, gia nhập hải quân vẫn là điều tuyệt vời nhất tôi từng làm. Nó đã mở ra một thế giới hoàn toàn mới nhưng lại có định hướng rõ ràng. Không một ai trong quân đội quan tâm đến việc tôi học không giỏi thời trung học. Việc tôi không phải là vận động viên tốt nhất cũng chẳng quan trọng. Không ai để ý tôi đến từ đâu, bố mẹ làm gì hoặc có quá khứ như thế nào. Họ cạo đầu tôi, phát cho tôi một bộ đồng phục và cho biết tôi cần làm gì để thành công. Phải dọn giường như thế này, gấp đồ lót như thế kia, đánh xi cho đến khi sáng như gương chẳng hạn. Nếu có thể tuân theo luật lệ và làm đúng yêu cầu, bạn sẽ được trao cho vị trí chỉ huy. Tôi đã tuân thủ nghiêm ngặt và công sức cuối cùng cũng được đền đáp. Tôi được đề bạt làm tiểu đội trưởng trong trại huấn luyện. Điều đó có nghĩa là gì? Trên lý thuyết, điều này chẳng có nghĩa lý gì nhưng trên thực tế, nó lại có ý nghĩa vô cùng lớn lao với tôi. Tôi đã thành công. Quan trọng hơn, tôi đã tìm được ngôi nhà thứ hai của mình.

Khi tham gia Chương trình BUD/S cũng vậy. Tôi vẫn không giỏi bất cứ kỹ năng nào. Chẳng phải người chạy nhanh nhất hay bơi giỏi nhất. Cũng không thực sự xuất sắc trong khóa học vượt chướng ngại vật. Nhưng ít ra tôi vẫn đáp ứng được yêu cầu đề ra. Tôi có khả năng hoàn thành cuộc chơi và không hề có ý định bỏ cuộc. Tôi nghe nói mọi người đều nghĩ đến việc từ bỏ trong quá trình tham gia BUD/S, còn tôi thì chưa bao giờ nhen nhóm ý tưởng đó trong đầu, dù chỉ một giây. Trong khi nhiều người đầu hàng vì Tuần Địa Ngục, chuỗi năm ngày rèn luyện thể lực liên tục

hầu như không được ngủ, với tôi đó lại là khoảng thời gian thoải mái bởi không một hoạt động nào bị bấm giờ. Với những bài tập của BUD/S, học viên luôn chạy đua với thời gian. Các bài tập chạy, bơi lội và vượt chướng ngại vật được bấm giờ luôn diễn ra hằng ngày. Nếu trễ giờ và không hoàn thành một trong những thử thách trên, bạn sẽ đứng trước bờ vực nguy hiểm. Nếu thất bại lần nữa, bạn sẽ bị loại. Vô cùng căng thẳng. Nhưng trong suốt Tuần Địa Ngục, người ta không tính giờ. Bạn chỉ cần cố gắng tới cùng, không được phép bỏ cuộc. Với tôi, đó là điều dễ nhất.

Sau khi hoàn thành Chương trình BUD/S, tôi gia nhập Biệt đội SEAL Số 1. Chúng tôi tràn đầy nhiệt huyết vì tất cả đều được gia nhập một nơi thần thánh hội tụ những anh hùng và huyền thoại. Chúng tôi tự hào vì đã tốt nghiệp Chương trình BUD/S và sẵn sàng cho cuộc sống mới của những người lính đặc nhiệm SEAL. Chỉ có một vấn đề duy nhất: Chúng tôi vẫn chưa chính thức trở thành những lính SEAL thực sự. Cả bọn sớm nhận ra mình chả có lý do gì đáng để tự hào.

Chỉ huy trưởng – người có cấp bậc cao nhất trong Biệt đội SEAL Số 1, đã chào đón chúng tôi đến với đội. "Không ai quan tâm việc các cậu đã vượt qua Chương trình BUD/S đâu. Vì ở đây ai cũng làm được như thế. Thành tích chẳng là gì ở đây cả. Các cậu phải chứng tỏ bản thân nếu muốn nhận được cây đinh ba. Vì vậy hãy ngậm miệng lại, dỏng tai lên, ghi nhớ mọi thứ và đúng giờ. Có câu hỏi nào không?" Cây đinh ba là phù hiệu bằng vàng đính trên đồng phục, cho biết đây là lính đặc nhiệm SEAL. Để nhận được những cây đinh ba, chúng tôi phải vượt qua giai đoạn tập sự sáu tháng, sau đó là kỳ thi viết và vấn đáp với hội đồng thẩm định gồm những nhân sự cấp cao trong biệt đội. Tất cả chúng tôi đều lo lắng, còn vị chỉ huy không hề trấn an chút nào.

Không ai trong số chúng tôi đặt câu hỏi cho ông ấy. Trong giây phút đó, mọi người đều khúm núm. Mặc dù đã trải qua Chương trình BUD/S và được báo trước đây là khóa huấn luyện "ưu tú" và "đặc biệt", nhưng chúng tôi sớm nhận ra mình không hề tương xứng với hai từ ấy. Toàn bộ tân binh vẫn còn có quá nhiều thứ phải làm để chứng tỏ bản thân, nhưng không hiểu vì sao tôi luôn tin rằng mình sẽ làm được. Đây chính là một trong những yếu tố nền tảng của văn hóa Biệt đội SEAL: Đừng bao giờ ngủ quên trên chiến thắng. Bạn phải thúc đẩy bản thân để hoàn thiện hơn mỗi ngày.

Khi tôi gia nhập Biệt đội SEAL Số 1 vào đầu thập niên 1990, quá trình đào tạo khác xa so với bây giờ. Trước đây, khi mới gia nhập,

bạn sẽ được phân về một trung đội. Đây mới là nơi bạn thực sự học hỏi để trở thành một lính đặc nhiệm. Trong suốt khoảng thời gian trước đó, khóa huấn luyện không hề liên quan đến chiến thuật. Ở Chương trình BUD/S, bạn không hề được học về nhiệm vụ thực sự của một lính đặc nhiệm SEAL. Bạn học cách chống chọi với cái lạnh, cái ướt, mệt mỏi, khổ sở mà không được phàn nàn. Nhưng bạn không hề học bất cứ kỹ năng chuyên môn nào để trở thành một người lính chuyên nghiệp. Những kỹ năng này chỉ được dạy sau khi gia nhập Biệt đội SEAL. Ở đó, bạn phải xoay sở để học mọi thứ. Sẽ có nhiều kiến thức cần học, nhiều kỹ năng cần phát triển, nhiều chiến lược cần nắm bắt, khiến bạn cảm giác như chẳng bao giờ học được hết. Tuy nhiên, giống như các tân binh khác, tôi đã lắng nghe và học hỏi. Mỗi ngày.

Những khái niệm chính yếu gắn liền với toàn bộ sự nghiệp lãnh đạo của tôi được tích lũy trong quá trình hoạt động ở ba trung đội đầu tiên. Chúng đồng thời là nền tảng để tôi phát triển và truyền lại các nguyên tắc lãnh đạo cho toàn Biệt đội SEAL, sau này là các công ty, doanh nghiệp lẫn tổ chức toàn cầu. Đây chính là một minh chứng khác cho việc tôi may mắn được đặt đúng vị trí, đúng thời điểm và được trang bị hệ tư tưởng đúng đắn. May mắn tiếp theo mà

tôi có là những trải nghiệm để thực hành kiến thức. Dần dần, tôi bắt đầu hình dung về hệ thống lãnh đạo, để rồi lại may mắn được áp dụng nó vào một trong những trận chiến nhiều thử thách nhất thế giới – trận Ramadi mùa hè năm 2006. Sau đợt triển khai quân đó, tôi được giao phó trọng trách đào tạo các Biệt đội SEAL ở bờ biển phía Tây. Từ đây, tôi đã chính thức ghi chép lại và hệ thống hóa những gì mình được học. Suy cho cùng, bản chất của những ghi chép này vẫn bắt nguồn từ môi trường đào tạo phi truyền thống nhưng hiệu quả cao: Trung đội SEAL.

PHẦN 1
CHIẾN LƯỢC LÃNH ĐẠO

1
Nền tảng

TRUNG ĐỘI THỨ NHẤT: TÁCH BIỆT KHỎI HOÀN CẢNH

Chính ở trung đội đầu tiên, tôi đã học được sức mạnh của khả năng tự tách biệt khỏi tình trạng hỗn loạn, xáo trộn xung quanh, lùi lại một bước để quan sát rõ điều gì đang thực sự xảy ra. Tôi cảm thấy may mắn khi mọi thứ diễn ra tuần tự như vậy.

Chúng tôi được huấn luyện cách đột kích vào những giàn khoan dầu ngoài khơi. Ở Vịnh Ba Tư, các giàn khoan dầu có thể bị một số lực lượng thù địch chiếm đóng vì nhiều nguyên do, vì vậy chúng tôi cần có đủ khả năng giành lại chúng. Vào thập niên 1980, nhiều lính đặc nhiệm SEAL tham gia những chiến dịch giành lại các giàn khoan trong khu vực do Iran kiểm soát. Rất có thể lịch sử sẽ lặp lại. Vì vậy, chúng tôi đã luyện tập và chuẩn bị để thực hiện nhiệm vụ đặc biệt này.

Chúng tôi dành thời gian rèn luyện và diễn tập ở nhiều giàn khoan thương mại tại những địa điểm khác nhau. Đó là bài tập thú vị như vậy đa phần do tính phức tạp và cấu trúc nguy hiểm của mục tiêu. Trong này có nhiều khu vực dễ cháy và chịu áp suất lớn, chính vì thế chúng tôi cần học cách thận trọng trong trường hợp phải thực sự đột kích vào một giàn khoan. Với một nhiệm vụ chính thức được trang bị đạn thật và chất nổ để mở cửa, chúng tôi chắc chắn phải hiểu rõ những mối nguy liên quan.

Nhưng cấu trúc phức tạp mới chính là nguyên nhân thật sự khiến giàn khoan trở thành mục tiêu khó khăn như vậy. Nó giống như một mê cung gồm nhiều cầu thang, hành lang, phòng ốc và không gian mở được lắp đặt nhiều thiết bị. Khác với tất cả mục tiêu trước kia, ở đây các đặc nhiệm SEAL phải đối mặt với thử thách không gian ba chiều bởi rất nhiều mặt sàn được lắp bằng lưới kim loại

nặng có thể nhìn xuyên qua. Vì vậy, rất khó để bạn che giấu hành động của mình. Mối đe dọa từ phía kẻ thù rất cao do đối phương có thể phát hiện bạn từ khoảng cách khá xa. Bởi lẽ họ cũng có thể nhìn xuyên qua các tầng giống như bạn.

Là một tân binh, tôi luôn dốc hết sức, cố gắng thực hiện những nước đi chính xác vào đúng thời điểm, lắng nghe chỉ đạo chiến thuật từ phía chỉ huy và tuân theo mệnh lệnh. Tính đến thời điểm diễn ra quá trình rèn luyện thể lực trước khi ra quân này, cả trung đội đã cùng nhau trải qua nhiều khóa đào tạo. Chúng tôi đã hoàn thành đầy đủ chương trình huấn luyện trên bộ, cận chiến mở rộng và chiến tranh đô thị, nhiệm vụ trinh sát cũng như huấn luyện trên không và dưới nước. Vì vậy, dẫu chỉ là tân binh, tôi và hầu hết những anh em khác đã bắt đầu hiểu rõ các chiến thuật mình được học. Tôi không lấy làm lạ khi mình không có kỹ năng gì đặc biệt. Tôi không phải là người bắn giỏi nhất hay nạp đạn nhanh nhất, dĩ nhiên cũng chẳng lập được bất kỳ kỷ lục nào trong khóa huấn luyện thợ lặn biệt kích. Tuy nhiên, tôi cảm thấy khá lạc quan về những thủ thuật đã được học, cách triển khai và vận dụng chúng. Tôi quan sát kỹ ban chỉ huy trung đội, chú ý cách họ đưa ra quyết định chiến thuật và tìm hiểu lý do đằng sau những quyết định đó.

Nhưng tôi vẫn chỉ là một tân binh. Dĩ nhiên, đây không phải chỗ để một người như tôi đưa ra chỉ thị chiến thuật và chỉ đạo mọi người.

Vậy mà điều chưa từng xảy ra trước đây đã xuất hiện trong một lần rà soát giàn khoan dầu. Trong lúc di chuyển qua giàn khoan, toàn đội bước vào một khu vực chứa thiết bị thăm dò dầu mỏ và choáng ngợp với cảnh tượng trước mắt. Đó là một khoảng không rộng lớn, dày đặc các thiết bị và máy móc, tạo ra nhiều khu vực ẩn náu cho quân địch cũng như đặt ra bài toán chiến thuật vô cùng phức tạp. Cả đội đứng cạnh nhau, nhìn xuống những nơi cất giấu vũ khí tiềm tàng mối đe dọa, hệt như một trận giao tranh kiểu cũ.

Như tất cả mọi người, tôi cũng đứng yên, tìm kiếm mục tiêu và cố gắng xác định những khu vực nguy hiểm có áp suất cao, dễ cháy trong khi chờ đợi chỉ thị tiếp theo.

Tôi đợi thêm chút nữa, vẫn tiếp tục tìm kiếm mục tiêu và nghĩ rằng phải có ai đó ra lệnh để chúng tôi biết nên làm gì tiếp theo.

Tôi tiếp tục đợi. Vẫn không có tín hiệu gì. Từ tầm nhìn ngoại vi của mình, tôi thấy những đồng đội bên trái và bên phải cũng đang

làm điều tương tự: sẵn sàng vũ khí trên tay, tìm kiếm mục tiêu và chờ chỉ thị.

Nhưng vẫn chưa có chỉ thị nào. Tôi kiên nhẫn chờ thêm một chút cho đến khi không thể chờ được nữa. Tôi chĩa thẳng súng lên trời theo hướng an toàn và xa khỏi phía kẻ thù. Sau đó, tôi lùi nửa bước về phía sau đường bắn, quan sát bên trái và bên phải. Có thể thấy rõ tất cả mọi người trong trung đội, kể cả chỉ huy, Trung đội trưởng, Trung đội phó và LPO, đều chĩa súng về phía kẻ thù để tìm kiếm mục tiêu. Không ai nhìn về điểm nào khác. Vì vậy, họ chỉ có thể quan sát trong phạm vi tính từ tầm nhìn vũ khí của mình; không ai nhận thức được điều gì khác đang diễn ra trong tình huống này.

Song, ngay cả một tân binh bình thường như tôi cũng có thể nhận thức rõ toàn bộ hoàn cảnh. Khi đứng đợi trong hàng, tôi chỉ có thể thấy những gì đang diễn ra ngay trong tầm bắn dưới họng súng của mình. Còn khi đã lùi lại và quan sát xung quanh, tôi có thể thấy toàn bộ boong tàu, tất cả chướng ngại vật và tìm ra cách đơn giản nhất để triệt tiêu chúng. Bằng cách lùi lại, tôi đã hoàn toàn tách mình ra khỏi vấn đề trước mắt và có thể tìm ra giải pháp một cách dễ dàng, sáng rõ hơn cả những lính SEAL dày dặn kinh nghiệm trong đội.

Tôi hít một hơi và dừng lại trong giây lát để chắc chắn lần nữa rằng không có ai đang cử động, nhìn quanh, hay đưa ra mệnh lệnh gì. Chính xác là không một ai cử động. Cả đội đều đang án binh bất động. Tôi phải làm điều gì đó.

"Cánh trái đứng yên, cánh phải di chuyển!" Tôi quát lên với giọng uy quyền nhất có thể. Thậm chí khi nói những lời đó, tôi đã nghĩ rằng ai đó sẽ quay sang và nhận ra tôi – một tân binh đang cố ra lệnh – rồi bảo tôi hãy ngậm miệng lại đi.

Nhưng thực tế thì ngược lại, tất cả thành viên trong đội đều thực hiện đúng như những gì chúng tôi được học, đó là truyền miệng cho nhau khi nghe một chỉ thị bằng lời. Mệnh lệnh *"Cánh trái đứng yên, cánh phải di chuyển!"* cứ thế được lặp lại cho đến cuối hàng. Mọi người ngay lập tức hành động. Những đồng đội bên cánh trái của boong tàu giữ nguyên vị trí và tiếp tục dò tìm mục tiêu, kiểm soát các mối hiểm họa, trong khi cánh phải bắt đầu đi qua và xử lý khu vực bên phía họ. Đây không phải là chiến thuật phức tạp mà chỉ là phương thức yểm trợ và di chuyển cơ bản chúng tôi đã thực hành cũng như diễn tập vô số lần trước đây. Vì vậy, khi vừa mới nhận chỉ thị, họ liền bắt tay hành động ngay.

Trong giây phút ấy, tôi đã nhận ra một điều rất quan trọng. Bằng việc nâng cao vũ khí, lùi khỏi đường bắn và quan sát xung quanh – bằng cách rời khỏi vị trí đang đứng dù chỉ vài bước và quan trọng hơn là loại bỏ cảm xúc khỏi vấn đề đang xảy ra – tôi có thể nhận ra nhiều điều hơn bất kỳ ai khác trong trung đội. Nhờ có cái nhìn bao quát, tôi có thể đưa ra quyết định đúng đắn. Điều đó cho phép một tân binh có quân hàm thấp nhất như tôi chỉ huy toàn đội ngũ. Chúng tôi nhanh chóng xử lý hầm tàu và tiếp tục di chuyển qua giàn khoan, xử lý gọn ghẽ các tầng còn lại. Không ai phàn nàn hay chống đối quyết định của tôi. Sau cuộc tập dượt, một trong những đàn anh còn nói với tôi rằng chỉ thị của tôi quả là đúng đắn.

Phản ứng của trung đội phần nào đã củng cố quan điểm tách mình khỏi hoàn cảnh và tôi bắt đầu thực hành nó bất cứ khi nào có thể. Tuy nhiên, điều này không dễ dàng chút nào. Thỉnh thoảng, tôi nhận ra mình vẫn bị cuốn vào những sự kiện diễn ra ngay trước mắt. Nhưng ít ra tôi vẫn nhận thức được điều đó. Sau đó, tôi đặt ra mục tiêu rằng không bao giờ để mình bị cuốn hoàn toàn vào các vấn đề chiến thuật nhỏ nhặt. Mục tiêu của tôi là nâng cao năng lực thể chất lẫn tinh thần để quan sát chính xác hơn. Ngay khi thấy chiến thuật tách biệt mang lại hiệu quả trong cuộc huấn luyện ở giàn khoan, tôi đã áp dụng nó vào quá trình huấn luyện trên bộ, diễn tập cận chiến và trong các khu vực huấn luyện chiến tranh đô thị. Nó hiệu quả trong mọi môi trường chiến đấu mô phỏng mà chúng tôi được thực hành. Càng thường xuyên luyện tập, tôi càng quan sát và hiểu rõ bức tranh chiến thuật một cách dễ dàng, từ đó sử dụng kỹ năng này thuần thục hơn.

Theo năm tháng, khi tích lũy nhiều kinh nghiệm hơn, được thăng cấp và bổ nhiệm vào các vị trí lãnh đạo, kỹ năng tách biệt đã trở thành một trong những nền tảng định hình phong cách chỉ huy của tôi. Sau tất cả, tôi nhận ra nó không chỉ hiệu quả với các kịch bản chiến lược mà còn trong cuộc sống. Khi trò chuyện với người khác, nếu biết tách mình ra khỏi hoàn cảnh và tỉnh táo quan sát, tôi có thể đọc cảm xúc và phản ứng của họ chính xác hơn, đồng thời kiểm soát cảm xúc, phản ứng của mình tốt hơn. Khi trở thành Trung đội phó, Trung đội trưởng và chỉ huy đơn vị đặc nhiệm, tôi đã học cách đứng ngoài quá trình lập kế hoạch cho nhiệm vụ để bản thân không bị cuốn vào các chi tiết vụn vặt. Nhờ vậy, tôi có thể nhìn thấy bức tranh tổng quát hơn, vượt qua mọi thử thách như một thiên tài chiến thuật luôn tìm được đáp án cho mọi vấn đề.

Tách biệt khỏi hoàn cảnh là một trong những công cụ mạnh mẽ

nhất mà bất kỳ nhà lãnh đạo nào cũng có thể sở hữu. Tuy nhiên, câu hỏi đặt ra là: Trên thực tế, bạn sẽ làm việc đó như thế nào?

Bước một: tự nhận thức. Hãy tập trung vào bản thân và những gì đang xảy ra xung quanh. Kiên quyết không sa vào những chi tiết nhỏ nhặt trong bất kỳ tình huống nào. Đừng để chuyện đó xảy ra. Nếu luôn nhận thức và tự kiểm soát tốt, bạn sẽ dễ dàng tránh được việc nhìn nhận mọi thứ trước mắt dưới góc nhìn hạn hẹp.

Hãy lắng nghe các tín hiệu như hơi thở hay giọng nói của mình. Hơi thở có nặng nề không? Bạn có đang cao giọng không? Hãy ý thức về cơ thể của mình. Bạn có đang nghiến răng hay siết chặt tay không?

Tất cả phản ứng này chính là dấu hiệu cho thấy bạn đang bị cảm xúc lấn át. Trong trường hợp như vậy hoặc khi tình huống trở nên hỗn loạn, hãy lùi lại một bước, ngẩng cao đầu lên. Việc này sẽ giúp bạn mở rộng tầm nhìn và quan sát xung quanh. Một khi đã được tách khỏi tình huống, cơ thể sẽ chủ động ra hiệu cho bạn lấy lại bình tĩnh. Hãy hít thở thật sâu. Nhìn thật kỹ từ trái sang phải và lặp lại lần nữa. Lúc này, cơ thể sẽ ra hiệu cho đầu óc thả lỏng, quan sát xung quanh, tiếp nhận thông tin, loại bỏ cảm xúc nhằm đánh giá tình hình thật chính xác và khách quan. Nhờ vậy, bạn có thể đưa ra quyết định sáng suốt.

Khi bắt đầu làm theo các bước này, bạn sẽ hiểu tại sao tách rời bản thân khỏi hoàn cảnh lại là một trong những công cụ mạnh mẽ nhất mà bất kỳ nhà lãnh đạo nào cũng có thể vận dụng.

Tất nhiên, việc gì cũng phải có chừng mực. Nếu lùi lại quá xa, bạn có thể không nắm được hoàn cảnh hiện tại. Điều này hiếm khi xảy ra nhưng nếu có lúc nào đó bạn bắt đầu mù mờ về tình hình trước mắt, đừng lo lắng. Chỉ cần quay lại, tiến đến gần hơn và tham gia giải quyết vấn đề cùng cả đội.

TRUNG ĐỘI THỨ HAI: KIÊU NGẠO VÀ KHIÊM NHƯỜNG

Sau khi hoàn thành đợt triển khai quân đầu tiên, bạn sẽ không còn là tân binh nữa. Việc được chỉ định vào trung đội thứ hai nghĩa là bạn đã tốt nghiệp, được nâng cấp từ "tân binh" thành "chiến binh cấp một". Có thể bạn cho rằng mình đã biết nhiều thứ nhưng thực tế thì không phải cái gì bạn cũng biết.

Trong trung đội hai của tôi tại Biệt đội SEAL Số 1, có một đội ngũ chiến binh cấp một vững vàng. Toàn bộ thành viên của trung đội được giữ nguyên và bổ sung thêm một số chiến binh cấp một từ

các trung đội khác. Sếp trung đội của chúng tôi là người rất thông minh và giàu kinh nghiệm, viên hạ sĩ (LPO) cũng thế. Chúng tôi may mắn có một lãnh đạo tài năng khác là Alton Lee Grizzard, Trung đội phó, một tiền vệ bóng bầu dục đã xác lập nhiều kỷ lục cho Hải quân Hoa Kỳ. Anh không chỉ sở hữu khả năng lãnh đạo thiên bẩm mà còn từng tham gia triển khai quân và tham chiến thực sự ở Somalia.

Vì vậy năng lực lãnh đạo của trung đội thứ hai này rất mạnh, ngoại trừ một người duy nhất là Trung đội trưởng. Anh ta được chuyển từ một lĩnh vực khác trong hải quân sang làm lính SEAL. Mặc dù được phong hàm thượng úy nhưng anh vẫn còn non kinh nghiệm ở các Biệt đội SEAL. Anh ta chưa từng rèn luyện hoặc trải nghiệm một cuộc triển khai quân nào, cũng không có những kinh nghiệm lãnh đạo cơ bản mà một chỉ huy cần có. Vậy mà anh ta lại được giao trọng trách này.

Nếu chỉ riêng việc này thôi thì không phải là vấn đề lớn vì đây là cách tổ chức quân đội thường gặp. Một sĩ quan thiếu kinh nghiệm sẽ làm việc chung với những người giàu thâm niên – những bộ óc tham mưu về chiến thuật và điều hành suôn sẻ mọi hoạt động. Ít nhất mọi người đều kỳ vọng trung đội hoạt động theo cách này, nhưng ở đây thì không phải vậy.

Cụ thể trong trường hợp này, Trung đội trưởng không muốn lắng nghe lời khuyên của bất kỳ ai, cho dù là từ ban lãnh đạo hay từ bất kỳ thành viên nào. Ngoài số tân binh, anh ta cũng thuộc nhóm ít kinh nghiệm nhất, nhưng luôn muốn toàn quyền quyết định mọi thứ. Mọi kế hoạch là *của anh ta*. Mọi quyết định là *của anh ta*. Anh ta không muốn lắng nghe ai cả.

Dĩ nhiên, thái độ này chẳng mang lại kết cục tốt đẹp gì. Người này không hề tiếp thu ý kiến từ đội ngũ chỉ huy giàu kinh nghiệm trong trung đội. Điều đó không những khiến họ phật lòng, mà còn khiến tất thảy những người còn lại cảm thấy lo lắng. Ai cũng e ngại và nghi ngờ khả năng thành công của các kế hoạch mà anh ta vạch ra. Và chúng tôi đã đúng. Thực tế cho thấy, các kế hoạch do vị Trung đội trưởng này xây dựng và áp đặt lên các thành viên đều không hiệu quả. Chúng tôi đã gặp một số vấn đề trên chiến trường và không thể hoàn thành nhiệm vụ huấn luyện với kết quả mà đáng ra chúng tôi có thể đạt được.

Dẫu vậy, trước kết quả yếu kém của trung đội, thái độ của anh ta vẫn không mảy may thay đổi. Hễ chúng tôi thất bại trong một nhiệm vụ huấn luyện, Trung đội trưởng lại đổ lỗi cho người khác.

Anh ta chẳng bao giờ nhận thức hoặc thừa nhận rằng có lẽ kế hoạch kia không phải là phương án tối ưu hoặc có thể mình đã đưa ra những chỉ thị không phù hợp trên chiến trường.

Nhìn lại, tôi thấy rõ một điều: Vị sĩ quan này đã áp đặt cái tôi quá lớn để bù lại sự non kém về mặt kinh nghiệm. Lúc bấy giờ, tôi không hiểu hết vấn đề, nói đúng ra là không có kinh nghiệm để nhận biết chuyện gì đang xảy ra. Nhưng bây giờ, tôi đã hiểu, anh ta không hề khiêm tốn chút nào.

Tôi phải thừa nhận là sếp trung đội và LPO đã dành nhiều công sức cho trường hợp này. Những chàng lính mới như chúng tôi đã có cơ hội quan sát cách những người chỉ huy cấp cao ra sức khuyên nhủ, thuyết phục, tạo ảnh hưởng và cố vấn cho viên Trung đội trưởng. Họ còn dành thời gian để giải thích với anh ta về phương pháp lãnh đạo. Họ đề nghị anh ta kiềm chế cái tôi lại và cho phép một trong số họ đưa ra quyết định chiến thuật.

Rất tiếc, họ vẫn không thay đổi được người này. Nhiều tháng trôi qua, Trung đội trưởng vẫn không cải thiện hành vi. Cuối cùng, vào một đêm khuya trước khi thực hiện nhiệm vụ huấn luyện gian khổ ngoài sa mạc, LPO của chúng tôi – người nhiều kinh nghiệm thứ hai trong trung đội – không thể nhẫn nhịn thêm nữa. Anh thẳng thắn phản đối kế hoạch của Trung đội trưởng. Bất đồng leo thang và tranh cãi nổ ra. Tiếp theo là trận giằng co với những tiếng la lối và cuối cùng, Trung đội trưởng xông tới tấn công LPO này. Tất cả chúng tôi phải nhảy vào để tách họ ra. Cảnh tượng lúc đó thật tồi tệ.

Các bạn nên biết rằng một Trung đội SEAL lành mạnh chắc chắn sẽ có không ít những trận đấu giao hữu. Những màn "đấu võ mồm" thường dẫn đến những cú đấm thiện chí hoặc có thể là trận vật lộn vui đùa. Nhưng lần ẩu đả này hoàn toàn khác. Không phải là đùa giỡn. Tệ hơn nữa là một sĩ quan lại lao vào tấn công một anh LPO.

Tâm trạng u ám bao trùm cả đội trong những ngày tiếp theo. Chúng tôi nhận ra vấn đề thực sự của mình. Chỉ riêng việc chỉ huy kiêu căng ngạo mạn và không chịu tiếp thu ý kiến của ai đã đủ tệ lắm rồi. Bây giờ anh ta còn tấn công cả LPO nữa. Thật không thể chấp nhận được. Chúng tôi không chịu nổi vấn đề này. Những lời càu nhàu biến thành la hét, những lời phàn nàn rải rác được tập hợp lại. Chúng tôi cần đứng lên.

Chúng tôi tổ chức vài cuộc họp kín giữa các tân binh với nhau.

Chúng tôi tham khảo ý kiến của sếp trung đội và LPO, rồi đi tới quyết định cuối cùng: trực tiếp tới gặp chỉ huy và nói rằng cả đội không muốn làm việc với anh ta nữa. Chúng tôi muốn anh ta ra đi. Đây đích thực là cuộc nổi loạn.

Tôi không muốn làm cho câu chuyện nghe có vẻ kịch tính hơn nhưng xét theo bộ Luật Thống nhất của Tòa án Quân sự, một bộ luật mà mọi quân nhân phải tuân theo: "Nếu một người bị buộc tội là có âm mưu nổi dậy, nổi dậy, lôi kéo, hoặc che giấu một cuộc binh biến hay nổi loạn, người đó sẽ chịu án tử hình." Đây chính xác là điều chúng tôi đang làm – chống đối chỉ huy của mình. Tất nhiên, lúc đó là thời bình nên quân đội không thể quy kết hành động này là phạm tội để đưa chúng tôi ra xét xử trước tòa án quân sự. Tuy nhiên, khi các binh lính lại yêu cầu sa thải chính Trung đội trưởng của mình thì sự tình quả là rất nghiêm trọng.

Vài ngày sau, từ khu huấn luyện ở sa mạc, chúng tôi quay trở về căn cứ. Sếp trung đội đã nói chuyện với chỉ huy trưởng, tức chỉ huy cấp cao tại Biệt đội SEAL Số 1 và giải thích rõ tình hình. Ông ấy sắp xếp để chúng tôi gặp trực tiếp sĩ quan chỉ huy của biệt đội.

Sĩ quan chỉ huy là một lãnh đạo rất được kính trọng. Ông có óc thực tế và khả năng thuyết phục người khác, nổi tiếng là một nhà điều hành chiến thuật xuất sắc – danh tiếng hiếm sĩ quan cấp cao nào có được.

Theo kế hoạch, tất cả thành viên của trung đội được tập hợp về văn phòng chỉ huy cấp cao. Ông ấy gọi chúng tôi vào và yêu cầu từng người thuật lại những gì mình đã chứng kiến vào đêm mà Trung đội trưởng tấn công LPO, đồng thời mô tả chi tiết không khí chung của đội. Tôi nói: "Chỉ huy đó thực sự không chịu nghe bất kỳ ai. Hoặc là làm theo ý anh ta, hoặc là ra khỏi đội."

Vị chỉ huy cấp cao chăm chú lắng nghe. Tôi cho rằng ông sẽ đồng tình với chúng tôi, nhưng khi người cuối cùng trình bày xong, ông ngước lên và nhìn xuống đội ngũ, nói: "Các cậu nghe đây. Tôi biết tình hình hiện tại có thể không được dễ chịu cho lắm. Có vẻ đây là sự mâu thuẫn về tính cách. Nhưng cũng không khác gì một cuộc binh biến. *Và binh biến không được phép xảy ra trong hải quân.* Vì vậy, hãy dừng lại ngay. Quay trở lại đội của các cậu. Làm việc đi. Rồi tự tìm cách giải quyết. Hiểu chưa?"

"Vâng, thưa lãnh đạo," tất cả đồng thanh trả lời.

Hành động này có lý. Chúng tôi đã nói thật suy nghĩ của mình và

ông ấy yêu cầu chúng tôi quay về. Chúng tôi tuân theo. Bởi vì cả đội rất tôn trọng sĩ quan chỉ huy nên không ai thắc mắc về mệnh lệnh đó. Ông ấy bảo sao thì chúng tôi làm vậy. Cả đội về lại khu vực của mình vào bắt tay vào việc.

Sĩ quan hỉ huy đã dẹp tan cuộc nổi dậy của chúng tôi. Ông ấy đã đúng; binh biến không được phép xảy ra trong hải quân; và ông sẽ không để cho điều đó xảy ra tại Biệt đội SEAL của mình.

Nhưng hóa ra, ông cũng không để một Trung đội trưởng tồi làm việc trong biệt đội của mình. Trong vài ngày tiếp theo, ông tham khảo ý kiến của sếp rung đội, đánh giá kỹ lưỡng về những thiếu sót trong năng lực lãnh đạo của người chỉ huy kia. Dựa trên đánh giá đó, ông đã triệu tập anh ta đến văn phòng và cách chức. Đó không phải là cuộc binh biến từ đội ngũ mà là quyết định của chỉ huy cấp cao. Trung đội trưởng bị cách chức và loại khỏi Biệt đội SEAL Số 1.

Chỉ riêng câu chuyện về sự cao ngạo và lợi dụng chức quyền này đã là một bài học lãnh đạo hữu ích với một anh lính SEAL trẻ như tôi. Nhưng phải tới khi áp dụng nó vào câu chuyện sau đây, tôi mới chắc chắn mình thực sự hiểu được nó.

Sau khi chỉ huy cũ bị sa thải, chúng tôi có một chỉ huy mới. Anh này hoàn toàn trái ngược với người tiền nhiệm. Mọi người trong Biệt đội SEAL đều từng nghe nói về vị lãnh đạo mới. Tên của anh ấy được viết tắt nhưng phiên âm ra là: Delta Charlie.

Delta Charlie đã tạo được danh tiếng đáng kinh ngạc trong bất cứ vai trò nào. Anh bắt đầu quân nghiệp với vị trí LPO, thăng tiến qua các cấp lên đến trung sĩ, cấp thứ hai trong hạ sĩ quan hải quân. Sau đó, Delta được phong hàm và trở thành sĩ quan. Trong sự nghiệp của mình, anh đã làm qua mọi công việc của một lính SEAL. Ban đầu, anh trực thuộc Biệt đội Tác chiến dưới nước (Underwater Demolition Team) cũ, sau đó đội này ngừng hoạt động và chuyển thành các Biệt đội SEAL. Anh từng là thành viên chủ chốt lập nên Biệt đội SEAL của Richard Marcinko – Biệt đội Số 6 huyền thoại. Anh đóng quân Đội Thuyền Đặc biệt, phục vụ với tư cách là huấn luyện viên tại BUD/S và cả Đội Vận chuyển SEAL, nơi sở hữu các tàu ngầm nhỏ của Bộ Tư lệnh Tác chiến đặc biệt của Hải quân Hoa Kỳ.

Hơn thế nữa, anh còn có kinh nghiệm tác chiến, từng tham gia cuộc tấn công Grenada[1] với vai trò thành viên bộ phận kiểm soát tháp vô tuyến trọng yếu của quốc gia. Chúng tôi không biết nhiều

về chiến dịch đó nhưng biết chắc một điều: Đó là một trận chiến thực thụ và không ai trong chúng tôi từng tham gia vào một trận chiến thực sự.

[1]. Cuộc tấn công Grenada hay còn gọi là chiến dịch Urgent Fury là cuộc tiến đánh của Hoa Kỳ vào Grenada năm 1983. (BTV)

Khi được tin Delta Charlie sẽ tiếp quản trung đội, tôi vừa phấn khích vừa sợ sệt. Chung quy lại, mặc dù tự tin phần nào với vốn kiến thức của một chiến binh cấp một, nhưng tôi hiểu rằng kiến thức của mình không thể bì được với Delta Charlie, người rõ ràng đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm hơn hẳn tôi hay bất cứ ai trong đội. Tôi cũng hình dung Delta Charlie được bổ nhiệm về đây để chỉnh đốn lại đội ngũ và đảm bảo những người nổi loạn như chúng tôi trở lại đúng vị trí của mình. Tôi cho rằng vị chỉ huy này sẽ kiểm soát chúng tôi gắt gao hơn sau lần lăm le binh biến kia. Tôi đã chuẩn bị sẵn tinh thần cho những thay đổi này.

Rồi tôi gặp Delta Charlie lần đầu tiên. Trái ngược với kỳ vọng của tôi, anh ấy cao tầm 1m70, thấp hơn tôi tưởng tượng, có một cơ thể khá rắn chắc, cân nặng chắc trên dưới 75kg.

Anh ấy có tác phong thư thái, điềm đạm và nụ cười luôn thường trực trên môi. Trong lần gặp mặt đầu tiên, anh nói: "Tôi rất mong đợi được làm việc với tất cả các cậu."

Đó là dấu hiệu đầu tiên cho biết về kiểu lãnh đạo của Delta Charlie. Dù phải rất tinh tế mới phát hiện được nhưng tôi vẫn nhận ra. Anh ấy không nói: "Tôi rất mong đợi được dẫn dắt các cậu" hoặc "Tôi rất vui khi tiếp nhận trung đội này" hoặc "Tôi sẽ điều hành trung đội này thật sát sao," hay thậm chí là "Tôi rất vinh dự khi được giao phó trọng trách Trung đội trưởng của chúng ta." Thay vì thế, anh nói rằng rất mong đợi được làm việc với tất cả chúng tôi – từ với mà anh sử dụng tương phản hoàn toàn với những gì chúng tôi nghe được từ chỉ huy trước đây, người luôn thể hiện sự xa cách với đồng đội trong từng lời nói. Nhưng Delta Charlie không như vậy; anh cho thấy mình không phải là cấp trên hay tách biệt với các anh em. Anh cũng là thành viên của trung đội.

Sự đối lập giữa Delta Charlie và người tiền nhiệm không dừng lại ở đó. Hai người này trái ngược nhau hoàn toàn trên mọi phương diện. Tôi cảm thấy may mắn bởi sự khác biệt này rõ ràng đến mức để lại ấn tượng mạnh trong tôi và ảnh hưởng đến hành động của tôi khi trở thành một lãnh đạo sau này.

Một trong những khác biệt lớn nhất giữa Delta Charlie và người tiền nhiệm là anh ấy có cả một kho tàng kinh nghiệm, trong khi chỉ huy trước đây chỉ là kẻ tay mơ như toàn bộ những tân binh khác. Delta Charlie đã trải nghiệm mọi việc trong khi người kia chưa hề làm gì. Bởi Delta Charlie giàu kinh nghiệm nên tôi đã cho rằng anh sẽ chỉ cho chúng tôi về mọi thứ. Đó là phương pháp của người chỉ huy cũ, mặc dù anh ta thiếu cả kinh nghiệm lẫn kiến thức. Người đó luôn vạch ra kế hoạch riêng rồi truyền đạt lại cách triển khai mà anh ta muốn, sau đó kỳ vọng chúng tôi bám sát những chỉ thị cụ thể đó để triển khai.

Vì vậy, chúng tôi khá bất ngờ khi Delta Charlie hoàn toàn không ra lệnh. Anh không tự mình lập kế hoạch mọi thứ. Anh không áp đặt cách thức làm việc lên người khác mà triển khai phương pháp Chỉ huy phân quyền kinh điển: cho chúng tôi biết nhiệm vụ cần phải hoàn thành và bảo chúng tôi tự tìm cách làm. Chúng tôi, ở đây không chỉ là đội ngũ hạ sĩ quan cấp cao mà cả đội ngũ lính cấp dưới. Anh ấy sẽ nói với tôi hoặc một vài cấp dưới khác rằng: "Đây là nhiệm vụ của các cậu đêm nay. Hãy suy nghĩ về cách nên xử lý nó và trình bày cho tôi biết."

Chúng tôi bồn chồn nhưng cũng rất háo hức. Vì muốn hoàn thành tốt công việc nên tất cả đã đặt hết tâm huyết vào kế hoạch mang tính chiến thuật này. Sau khi tìm ra phương án, chúng tôi sẽ trình bày với Delta Charlie. Anh ấy chắc chắn sẽ tìm thấy một vài lỗi trong đó. Tôi vẫn nhớ như in lúc cả đội cùng nhau nghiền ngẫm tình huống giả định, tập trung quan sát bản đồ, thảo luận và phát hiện những lỗ hổng về mặt ý tưởng trong bốn hoặc năm giờ liền. Khi chúng tôi báo cáo kế hoạch cho Delta Charlie, anh nhanh chóng đánh giá và chỉ ra được các vấn đề tồn đọng. Thật tuyệt vời. Đối với chúng tôi, anh ấy như là một thiên tài chiến thuật. Sau này tôi mới nhận ra một điều, anh ấy đã tách mình khỏi quá trình lên kế hoạch để đánh giá nó từ một góc nhìn khác nên dễ dàng thấy được điều còn thiếu sót.

Mọi chuyện hoàn toàn trái ngược với vị chỉ huy cũ. Anh ta một mình vạch ra kế hoạch và ép chúng tôi làm theo. Mỗi lúc như vậy, chúng tôi chính là người phát hiện ra những lỗ hổng trong kế hoạch và không thể hiểu nổi làm sao anh ta có thể nghĩ ra một kế hoạch tồi tệ như vậy.

Hơn thế nữa, khi Delta Charlie cho phép cấp dưới tự đưa ra kế hoạch, chúng tôi có thể làm chủ nó hoàn toàn. Hiển nhiên, vì đó là *kế hoạch của chúng tôi*. Anh không cần thuyết phục chúng tôi tin tưởng vào nó bởi chúng tôi đã tràn đầy niềm tin rồi. Khi triển khai

kế hoạch trên chiến trường, chúng tôi luôn toàn tâm toàn ý để đạt được thành công bởi vì đó là tâm huyết của chính mình. Những lúc đối mặt với chướng ngại vật, chúng tôi sẽ xoay xở bằng mọi cách để vượt qua. Chúng tôi sẽ không ngần ngại bất cứ điều gì để thực thi kế hoạch và chinh phục nhiệm vụ đó.

Thái độ này hoàn toàn đối lập với cảm nhận của chúng tôi về kế hoạch của vị chỉ huy cũ. Kế hoạch là của anh ta chứ không phải của chúng tôi, vì thế các thành viên không có cảm giác được làm chủ. Rất khó để anh ta thuyết phục mọi người tin tưởng vào chúng. Dù gì chúng tôi cũng là con người với những chính kiến riêng và vì cái tôi của mình, chúng tôi thường cho rằng ý tưởng của bản thân mới là tốt nhất. Khi anh ta áp đặt một kế hoạch xuống, chúng tôi sẽ ngay lập tức nghĩ rằng ý tưởng của mình khả thi hơn nhiều và khư khư giữ chặt suy nghĩ đó, đặc biệt là khi ra chiến trường. Nếu gặp phải một chướng ngại vật, thay vì cố gắng tìm cách vượt qua, chúng tôi lại nghĩ rằng: *Không lẽ chỉ huy không lường trước vấn đề này à? Kế hoạch đó thật tệ hại! Kế hoạch của mình có khi còn tốt hơn.* Vì không ai tin tưởng vào kế hoạch này, không có cảm giác được làm chủ, không nỗ lực hết sức để triển khai và hoàn thành nhiệm vụ nên nhiều khả năng cao là nó sẽ thất bại.

Một điểm nữa khiến tôi cảm thấy ấn tượng ở Delta Charlie chính là: anh ấy đi dọn rác. Việc này thật ra chẳng có gì to tát, bình thường tôi sẽ chẳng để tâm về nó, chỉ có điều tôi chưa bao giờ thấy chỉ huy cũ làm việc này. Bạn thấy đấy, một căn cứ của trung đội – hoặc các Biệt đội SEAL gọi là lều trung đội – cần được dọn dẹp mỗi ngày. Các tân binh thường được giao cho nhiệm vụ đó. Vào cuối ngày, họ phải quét sạch, lau bụi và dọn rác. Dọn dẹp là một công việc bình thường nhưng cần thiết và nó góp phần rèn luyện tính khiêm tốn của những anh chàng tân binh. Là chiến binh cấp một, tôi cảm thấy công việc này quá tầm thường so với vị trí của mình; tôi không cần làm nữa. Càng tiến xa trong hệ thống điều hành, tôi càng cho rằng mình càng có thể rời xa công việc dọn dẹp vụn vặt này.

Nhưng Delta Charlie thì khác. Cuối mỗi ngày, anh sẽ đi dọn rác. Delta cầm chổi quét một vòng. Việc này chẳng có gì khó khăn cả; anh chỉ mất khoảng hai phút để quơ chổi, sau đó gom rác từ hai hoặc ba thùng trong phòng và mang đổ vào thùng rác bên ngoài. Nhưng hai phút này đã để lại dấu ấn trong tôi. Hành động sống động trước mắt này thể hiện rất rõ tính khiêm nhường của anh. Không chỉ là người nắm giữ chức vụ cao nhất trong trung đội, Delta Charlie còn là người giàu kinh nghiệm nhất nhưng anh vẫn đi dọn rác. Liệu tôi có xuất sắc đến mức không phải làm công việc

này nữa chăng?

Chúng tôi chỉ bắt gặp khoảnh khắc đó thêm vài lần nữa vì sau đó một số đồng đội khác và tôi đã bắt đầu dọn dẹp và đổ rác trước khi Delta Charlie kịp làm. Chúng tôi làm điều đó vì kính trọng – sự kính trọng mà Delta Charlie xứng đáng nhận được.

Trong khi đó, người chỉ huy cũ lại trốn tránh những công việc chân tay. Nó quá tầm thường với anh ta. Là một chỉ huy nắm trong tay mọi quyền lực, một sĩ quan cấp quản lý, việc gì anh ta phải dọn rác. Nếu đã vậy, *tại sao chúng tôi phải dọn rác của anh ta nhỉ*. Không một cấp dưới nào sẵn lòng giúp đỡ anh ta. Anh ta hoàn toàn đơn độc.

Mặc dù Delta Charlie là nhà chiến thuật phi thường, người lên kế hoạch tác chiến tuyệt vời, nhà điều hành tài ba nhưng trên tất cả, chính sự khiêm nhường của anh đã thúc đẩy cả đội đoàn kết hoàn thành tốt công việc vì anh ấy. Chúng tôi không muốn làm anh thất vọng.

Dù có thế nào đi nữa, chúng tôi cũng không muốn làm anh ấy thất vọng. Và dĩ nhiên chúng tôi không hề muốn làm giảm hình tượng của anh trong mắt sĩ quan chỉ huy cấp cao. Vì thế cả trung đội nỗ lực hết sức trong tất cả mọi việc. Thái độ tận tụy này được thể hiện rất rõ trong cách làm việc của chúng tôi; đó là trung đội tuyệt vời nhất mà tôi từng tham gia.

Chính trung đội này đã thay đổi cuộc đời tôi và trong đó, Delta Charlie là người có sức ảnh hưởng rất lớn. Đối với một anh lính SEAL trẻ tuổi như tôi thì nơi này chính là cả thế giới. Thế giới của chúng tôi dưới sự chỉ đạo của vị chỉ huy cũ quả thật rất thảm hại. Nhưng kể từ khi Delta Charlie đến tiếp quản, thế giới đó bỗng trở nên tươi sáng ngay lập tức. Đó là một trong những biểu hiện điển hình tôi từng được trải nghiệm cho thấy tác động tích cực mà kỹ năng lãnh đạo mang lại. Vào thời điểm ấy, tôi nghĩ: *Delta Charlie vừa biến thế giới của cả trung đội trở nên tốt đẹp hơn. Một ngày nào đó, nếu có thể, tôi cũng sẽ làm điều tương tự với 16 cậu lính SEAL của trung đội mà mình quản lý.* Chính suy nghĩ ấy đã dẫn dắt tôi trên con đường trở thành sĩ quan.

Bài học cốt lõi mà Delta Charlie dạy tôi chính là tầm quan trọng của tính khiêm nhường. Với ngần ấy kinh nghiệm, kiến thức, cấp bậc và vị trí, anh hoàn toàn có đầy đủ lý do để đề cao bản thân, xem thường chúng tôi, hành động như thể mình vượt trội hơn tất cả mọi người nhưng anh chưa bao giờ tỏ ra thiếu tôn trọng đồng

đội. Chính vì vậy, chúng tôi càng tôn trọng và muốn, thực sự muốn, đi theo anh ấy. Cho đến tận hôm nay, tôi vẫn muốn noi theo tấm gương của anh.

TRUNG ĐỘI THỨ BA: VƯỢT QUÁ THẨM QUYỀN

Ở trung đội thứ ba, nhóm chủ chốt chúng tôi vẫn được ở lại cùng nhau. Chúng tôi hiểu rõ, tin tưởng và phối hợp với nhau như một đội thân thiết. Lúc bấy giờ, cũng như các trung đội khác, chúng tôi có Trung đội trưởng mới. Đây là người có nền tảng và danh tiếng tốt, chúng tôi cực kỳ mến mộ anh. Dù hoàn toàn nhận thức được rằng sẽ rất khó để có thể sánh kịp với người tiền nhiệm nhưng anh ấy chẳng hề bận tâm. Thay vì cố gắng để trở thành một Delta Charlie thứ hai, anh ấy kiên định với phương pháp riêng và phát huy hết thế mạnh của mình trong quá trình lãnh đạo. Anh ấy không dày dặn kinh nghiệm bằng Delta Charlie, nhưng vì trước đó đã được Delta Charlie đã huấn luyện khá nhiều việc nên lúc bấy giờ, chúng tôi đã có thể tự mình triển khai nhiều nhiệm vụ. Chỉ huy mới nhận ra điều này và thoải mái với nó.

Sau giai đoạn huấn luyện kỹ lưỡng, còn được gọi là chu trình huấn luyện trước khi ra trận, chúng tôi được gửi đi tham gia triển khai quân ở nước ngoài bằng tàu Hải quân Hoa Kỳ. Lúc này ở Hoa Kỳ không có chiến sự nên chúng tôi triển khai hoạt động ở các nước khác dưới hình thức đào tạo quân sự cho nước sở tại hoặc tự tìm kiếm cơ hội để đào tạo nội bộ.

Có lần chúng tôi rời tàu và đi vào sa mạc của một quốc gia vùng Vịnh Ba Tư để đơn phương triển khai huấn luyện, tức là chỉ có chúng tôi – không có bất kỳ lực lượng quân đội nào khác của Hoa Kỳ hay nước sở tại. Chúng tôi tổ chức chương trình huấn luyện gồm một số bài tập rèn luyện ngay giữa sa mạc nhằm chuẩn bị cho chuỗi diễn tập phản ứng nhanh (immediate action drills) – hay gọi tắt là IADs – dành cho chiến tranh trên bộ. IADs là những cuộc hành quân đã được lên kế hoạch sẵn từ trước mà Trung đội SEAL sẽ triển khai khi nhận được thông báo có địch, tương tự những buổi diễn tập trước trận đấu trong bóng đá. Thông thường, căn cứ vào vị trí của địch, chỉ huy hoặc Trung đội trưởng sẽ sử dụng hiệu lệnh nhằm hướng dẫn các thành viên trong quá trình hành động: đánh tạt sườn kẻ thù, ngắt liên lạc, đi theo hàng, tiến lên hoặc lùi lại, sang trái hay sang phải.

Cuộc diễn tập lần này mô phỏng việc chúng tôi bị kẻ địch phục kích trong lúc tuần tra. Thực tế là chúng tôi phát hiện một vài hình nộm đã được dựng lên từ trước và nổ súng vào chúng. Là

điện báo viên, tôi tiến lên trước trung đội, đứng ngay sau Trung đội trưởng đang theo sát lính trinh sát.

Khi các loạt súng bắt đầu, tất cả chúng tôi rơi vào chiến trường rực lửa như vô số đợt huấn luyện trước đây. Tôi nhanh chóng nhìn lướt qua chiến trường lửa, lấy lại bình tĩnh rồi quan sát xung quanh để đánh giá tình hình. Gần phía trước có một bờ cát nhỏ, vô hình trung lại trở thành một tấm khiên vững chắc và an toàn. Vì đang nằm ngoài tầm nguy hiểm nên tôi ngẩng đầu lên một chút để nhìn thấy mọi thứ rõ hơn. Tôi nhận ra bờ cát này đích thị là lối thoát hiểm lý tưởng và cả đội có thể lui quân an toàn bằng cách rút từng người về phía sau tấm khiên cát này.

Tôi chờ đợi chỉ thị từ Trung đội trưởng nhưng anh ấy vẫn án binh bất động. Tôi chờ thêm một chút nữa mà vẫn không có mệnh lệnh nào. Vì đã phân tích tình huống kỹ càng và yên vị trong vùng an toàn đằng sau bờ cát, tôi biết chính xác chuyện gì sẽ xảy ra. Phải có ai đó ra chỉ thị vào lúc này, nhưng rốt cuộc vẫn không có động tĩnh gì. Vài giây trôi qua, cuối cùng tôi phải hét lên: *"Rút sang phải!"*. Mọi người truyền tín hiệu như đã được huấn luyện và tất cả bắt đầu rút sang phải.

Mọi thứ diễn ra suôn sẻ; đó là một trong những lệnh cơ bản và thao tác đơn giản nhất mà chúng tôi được huấn luyện. Một lúc sau, khi đã cách "tầm ngắm của địch" vài trăm mét, chúng tôi gấp rút xây dựng một vành đai, thiết lập bảo mật toàn diện, phân phối lại đạn dược, kiểm tra lại số lượng binh sĩ, sau đó phát lệnh ngừng bắn và ENDEX, nghĩa là *kết thúc bài tập.*

Sau đó chúng tôi có một cuộc họp nhanh. Trung đội trưởng trông có vẻ bực bội.

"Cậu nghĩ gì mà đưa ra chỉ thị đó?", anh ấy chất vấn.

"Chẳng có mệnh lệnh nào cả nên tôi đành phải quyết thôi.

'Nếu không nhận được chỉ thị nào, hãy tự chỉ huy!," tôi nói, trích dẫn lại câu châm ngôn cũ trong chỉ huy quân sự.

"Ai nói không có mệnh lệnh? Tôi đang đánh giá tình hình. Tôi muốn đột kích kẻ địch. Cậu lên tiếng sớm quá rồi đấy," anh ấy nói. Anh ấy không hề làm lớn chuyện, nhưng tôi hoàn toàn có thể cảm nhận rằng chỉ huy không hài lòng với hành động của tôi.

Lúc bấy giờ, đáng ra rất dễ để tôi tức giận và công kích lại cấp trên. "Anh chẳng đưa ra chỉ thị nào cả và phải có ai đó làm điều này

chứ!", tôi đáng ra có thể phản pháo lại như thế. Nhưng làm vậy quả thật không đúng. Thay vào đó, tôi nhận ra mình đã phạm lỗi. Dù không nghiêm trọng nhưng tôi đã vượt quá quyền hạn của mình. Hành động này để lại tác động tiêu cực đến tình hình lúc đó, bởi chúng tôi đã không thực hiện theo kế hoạch mà chỉ huy đã tính toán từ trước. Dẫu vậy, nó lại ảnh hưởng tích cực đến tôi bằng cách dạy cho tôi một bài học. Kể từ giây phút ấy, tôi nhận ra không phải lúc nào mình cũng nên làm lãnh đạo. Mình không cần là nhân vật trung tâm trong việc đưa ra quyết định. Tôi hiểu rằng nhiệm vụ của mình chính là hỗ trợ toàn đội và hoàn thành nhiệm vụ, đồng thời toàn tâm toàn ý hỗ trợ cấp trên.

Bài học ấy không quá cay đắng nhưng tôi nhận ra đây là sai lầm tai hại và phổ biến, nó tồn tại dưới nhiều hình thức khác nhau trong quá trình hoạt động ở các Biệt đội SEAL tiếp theo, khi những cái tôi xung đột với nhau về các vấn đề muôn thuở: ai chịu trách nhiệm, ai đưa ra chỉ thị, ai chỉ huy và ai phục tùng. Xuyên suốt sự nghiệp của mình, tôi vẫn luôn quan sát mọi người và nhận thấy hiện tượng tiêu cực đó vẫn còn tồn tại trong thế giới kinh doanh ngày nay – ganh đua chức vụ và dùng mưu mẹo để chống lại nhau thay vì chống lại kẻ thù.

Tôi đã học được nhiều điều qua sự việc ngày hôm đó, cho dù bản thân đã sẵn sàng chỉ huy nhưng tôi phải biết khi nào cần tuân theo mệnh lệnh – và để trở thành một người lãnh đạo tốt, tôi phải là một cấp dưới biết làm tròn phận sự. Tôi học cách đặt nhiệm vụ chung và người chỉ huy lên trên cái tôi của mình. Liệu điều này có nói lên rằng tôi là đứa kém cỏi? Không hề, nó có nghĩa là tôi xem trọng trung đội và mục tiêu chung hơn cả bản thân. Có như vậy, chúng tôi mới giành được chiến thắng. Bài học đơn giản đó không ngừng lặp lại trong suốt sự nghiệp của tôi.

QUY LUẬT CHIẾN ĐẤU VÀ NGUYÊN TẮC LÃNH ĐẠO

Tôi góp nhặt được vô vàn bài học khác trong những năm tháng hoạt động và tham gia triển khai quân sau đó. Tất cả chúng tôi đều được thử thách trong lần triển khai quân cuối cùng, khi tôi chỉ huy Biệt đội SEAL Số 3, Đơn vị Đặc nhiệm Bruiser, trong trận chiến Ramadi. Hầu hết dẫn chứng chiến đấu mà Leif Babin và tôi đã viết trong cuốn *Extreme Ownership* và *The Dichotomy of Leadership* đều bắt nguồn từ sự kiện này. Dẫu vậy, chỉ đến khi đảm trách khóa đào tạo chiến lược cho các Biệt đội SEAL ở Bờ Tây, tôi mới có thể đúc kết những nguyên tắc này một cách trọn vẹn. Đây không phải là khóa huấn luyện cá nhân để mỗi người lính tự học các kỹ năng cá nhân như bắn tỉa hoặc xử lý chấn thương chiến

đấu. Đó là khóa huấn luyện tập thể, nơi lính đặc nhiệm SEAL phối hợp với nhau trong các trung đội và đơn vị đặc nhiệm để thảo luận những quy trình hoạt động theo tiêu chuẩn, đồng thời học cách hòa nhập với đồng đội để hoàn thành nhiệm vụ. Thông qua khóa huấn luyện này, các lính SEAL không chỉ học được cách bắn súng, di chuyển và giao tiếp mà cả cách tiếp cận và tiêu diệt kẻ thù cũng như nghệ thuật chỉ đạo tác chiến.

Tất cả nội dung của khóa đào tạo mà tôi đảm trách đều xoay quanh những tình huống mang tính chiến thuật. Có nhiệm vụ được tiến hành ở những vùng xa xôi hẻo lánh như sa mạc, rừng rậm hoặc núi cao. Có nhiệm vụ diễn ra ở môi trường thành thị như thành phố, làng mạc và áp sát những tòa nhà có cấu trúc và quy mô khác nhau. Cũng trong đợt đào tạo này, các lính SEAL sẽ học cách băng qua muôn dặm trùng dương bằng những con thuyền nhỏ hoặc lặn sâu xuống đáy bằng bình dưỡng khí. Họ nhảy ra khỏi máy bay, đu dây từ trực thăng, học hỏi và tập dượt những kỹ thuật chiến đấu theo đội hình bằng những phương tiện này. Họ cùng nhau thực hiện tất cả những hoạt động như một đội.

Cuối mỗi nội dung đào tạo là giai đoạn *FTX. FTX* là viết tắt của cụm từ *field training exercise (bài huấn luyện thực địa)*. FTX là những hồ sơ bao gồm đầy đủ nhiệm vụ, các đơn vị đặc nhiệm SEAL sẽ dựa vào đó để triển khai trọn vẹn quá trình tác chiến thử nghiệm – từ bước lập kế hoạch đến diễn tập, lồng ghép, xâm nhập và triển khai hành động ngay tại mục tiêu, tiếp theo là rút quân và quay về căn cứ. Sau đó, họ sẽ thực hành phân tích và sử dụng tin tức tình báo đã thu thập được để lập kế hoạch cũng như chuẩn bị cho những chiến dịch huấn luyện tiếp theo.

Giai đoạn FTX thường là những chiến dịch kéo dài 5-7 ngày liên tục. Giờ ngủ ít ỏi, căng thẳng tăng cao. Chu kỳ hoạch định ngắn ngủi, đòi hỏi tầm nhìn xa và óc tổ chức tốt. Một khi các trung đội ra thực địa, độ căng thẳng được đẩy lên mức đỉnh điểm.

Đội ngũ đào tạo phải hoạt động hết năng suất để mô phỏng trận chiến. Các trung đội được trang bị đạn sơn hoặc hệ thống thẻ laser trị giá hàng triệu đô-la, gắn trên vũ khí thật của lính SEAL. Họ phải mang các thiết bị cảm biến để hệ thống này phát hiện thời điểm họ bị địch bắn. Khi bị "tấn công", một chiếc loa nhỏ trên áo cảm biến có chức năng thông báo mức độ thương vong hoặc tình trạng tử vong của binh sĩ. Những chiếc loa đó còn tạo ra hiệu ứng âm thanh khi những viên đạn bay qua đầu, lướt ngang người hay có vụ nổ xảy ra trong khu vực.

Nhờ súng sơn và các hệ thống laser, lính SEAL có thể chủ động chiến đấu với những đồng đội khác đang đóng vai kẻ xấu – hay *opposing force (lực lượng thù địch)* – viết tắt là OPFOR như chúng tôi vẫn hay gọi. OPFOR là đội ngũ từng đào tạo cho các lính SEAL giàu kinh nghiệm và nắm rõ các chiến thuật của SEAL trong lòng bàn tay. Họ chắc chắn là kẻ thù nguy hiểm nhất mà trung đội và đơn vị đặc nhiệm SEAL từng đối mặt.

Bên cạnh đối tượng trong vai kẻ thù OPFOR, đội ngũ đào tạo còn bổ sung nhiều yếu tố giúp đợt huấn luyện trở nên thực tế hơn. Họ thuê những nhà thiết kế bối cảnh chuyên nghiệp để biến khu vực huấn luyện trông giống như Iraq, Afghanistan hoặc bất kể địa điểm nào mà lính SEAL phải chiến đấu. Họ thay đổi mặt tiền của các tòa nhà và xử lý sao cho kiến trúc và vật liệu xây dựng có vẻ tương tự như nước ngoài. Các biển báo đường phố và chữ graffiti được viết bằng tiếng nước ngoài. Họ thậm chí còn dựng lên cả những khu chợ bày biện sẵn hàng hóa địa phương để mua bán hoặc giao dịch.

Các diễn viên khác được đưa vào những phân cảnh này không đóng vai kẻ nổi dậy hay khủng bố mà là những người dân thường vô tội. Đội ngũ đào tạo thuê diễn viên người thiểu số, không những có dáng vẻ và cách ăn mặc giống với nhân vật đang đóng mà còn có thể giao tiếp bằng ngôn ngữ bản địa. Tất cả nhằm tạo thêm rào cản cho các lính SEAL.

Yếu tố tạo ra căng thẳng cuối cùng chính là những hiệu ứng và pháo hoa đặc biệt. Các vụ nổ, khói, lửa, tên lửa, lựu đạn và thiết bị nổ bất ngờ mô phỏng được sử dụng để tạo kịch tính cũng như tăng tính hiện thực của hiện trường.

Khóa huấn luyện bám sát với thực tế là nhờ sự phối hợp của tất cả các yếu tố trên. Nếu quan sát qua kính nhìn xuyên đêm, các chi tiết trong tòa nhà, cách mọi người di chuyển và những vụ nổ đang diễn ra, bạn có thể dễ dàng quên mất mình đang tham gia một đợt huấn luyện mà cứ ngỡ như đang ở giữa một cuộc chiến thực sự.

Tôi đảm nhiệm khóa huấn luyện này sau khi trở về từ Trận chiến Ramadi. Vừa rời khỏi một cuộc chiến được vài ngày, tôi đã nhận thêm trọng trách và ra sa mạc để quan sát một đơn vị đặc nhiệm SEAL đang hoàn thành giai đoạn FTX của nội dung huấn luyện trên bộ.

Đúng là thảm họa. Một thất bại thê thảm.

Tôi cảm thấy ái ngại khi quan sát các thành viên lập kế hoạch. Tình huống này cực kỳ phức tạp; họ được giao nhiệm vụ tấn công mục tiêu trong một toà nhà lớn tại một thung lũng nhỏ, có sáu tòa nhà nhỏ hơn vây quanh. Họ chia lực lượng thành sáu nhóm, mỗi nhóm tiếp cận mục tiêu theo một hướng khác nhau. Mặc dù đây có vẻ là cách tốt nhất để cô lập đối tượng và giảm cơ hội tẩu thoát nhưng nó cũng là phương án có nhiều bất cập. Bằng cách này, khả năng hỗ trợ hoặc thậm chí liên lạc giữa các nhóm bị hạn chế nghiêm trọng. Bên cạnh đó, việc tách đội còn dễ gây nên sự hoang mang. Khi cả đội bị chia thành sáu nhóm khác nhau, sự bối rối còn tăng lên gấp nhiều lần. Quân đội thời xưa có câu châm ngôn lâu đời: *Hãy đơn giản hóa mọi thứ* và phương châm này vẫn giữ nguyên giá trị trong mọi hoạt động lên kế hoạch ngày nay. Song đơn vị đặc nhiệm này đã không làm được như vậy.

Mọi chuyện trở nên tệ hơn khi các đội di chuyển về phía mục tiêu. Dường như ngay khi cuộc đột kích bắt đầu, vài nhóm đã bị vây chặt dưới làn đạn của địch. Nhưng vì khoảng cách quá xa nên các đơn vị còn lại không thể hỗ trợ họ. Không đơn vị nào có thể yểm trợ bằng hỏa lực, đồng nghĩa với việc những đội đang bị bao vây không thể thoát ra. Càng cố gắng di chuyển mà không có yểm trợ, họ càng chịu nhiều thương vong hơn. Đây là bài học mà những đặc nhiệm SEAL tham chiến ở Việt Nam đã dạy cho tôi và nó cũng liên tục được nhấn mạnh trong mọi nhiệm vụ ở các Biệt đội SEAL: Yểm trợ và Di chuyển. Nếu muốn di chuyển, bạn phải có người che chắn và bảo vệ cho mình. Nói cách khác, khi di chuyển, bạn phải có đồng đội giữ thế chủ động và đang nhắm bắn để giữ chân kẻ thù, hoặc có người nấp ở vị trí thuận lợi, chủ động quan sát phòng khi kẻ địch xuất hiện. Đây là chiến thuật chiến đấu cơ bản mà mỗi lính SEAL đều áp dụng trong mọi nhiệm vụ.

Nếu chúng tôi có một cặp và phải bảo vệ tù nhân, một người sẽ chĩa súng về phía kẻ thù trong khi người còn lại theo dõi tù nhân chặt chẽ. Nếu hắn manh động, người theo dõi hắn có thể tiêu diệt mối đe dọa ngay.

Trong trường hợp băng qua đường bộ hoặc đường sông, trung đội luôn phải tăng cường an ninh nhằm kiểm soát con đường và đảm bảo không kẻ thù nào tiếp cận được. Nếu có nguy cấp, lực lượng an ninh tăng cường sẽ sẵn sàng yểm trợ cho trung đội di chuyển qua khỏi khu vực trống trải đó.

Khi chúng tôi đi qua hành lang, luôn có một hoặc hai lính SEAL giương súng để nhắm bắn và yểm trợ cho những người còn lại di chuyển.

Đối với trường hợp chiến đấu trong các nhóm hỏa lực ở những vùng xa xôi hẻo lánh, nếu nhóm này di chuyển thì nhóm kia sẽ áp chế kẻ thù hoặc ít nhất phải rà soát địa hình để dò tìm kẻ thù. Tương tự, với nhiệm vụ đột kích tiêu diệt mục tiêu, trong lúc một đội xác định vị trí căn cứ và dùng hỏa lực để đàn áp, đội khác sẽ di chuyển đến mục tiêu. Khi đội cơ động di chuyển, đội ở căn cứ sẽ thay đổi hướng bắn để che chắn cho đồng đội.

Chiến thuật Yểm trợ và Di chuyển cũng được áp dụng với quy mô lớn hơn; khi một trung đội hoặc một đơn vị đặc nhiệm di chuyển đến khu vực mục tiêu, thường có phi cơ bay phía trên để yểm trợ bằng cách sử dụng bộ cảm biến quang mạnh để quan sát, rà soát khu vực và sẵn sàng hỗ trợ bằng hỏa lực nếu cần.

Nhưng với riêng tình huống FTX này, các nhóm rõ ràng không thể yểm trợ cho nhau.

Hơn thế nữa, một trong những nhóm có quân số nhiều hơn đang bị mắc kẹt bởi họ phải đương đầu với quá nhiều vấn đề cùng một lúc khi đang tác chiến trong tòa nhà rộng lớn của kẻ địch. Họ bị trúng đạn sơn từ nhiều phía. Một số binh sĩ đã bị thương. Những người dân thường sợ hãi kêu cứu. Vị chỉ huy lại không biết đồng đội của mình đang ở đâu nên không nỡ rời khỏi tòa nhà vì e rằng sẽ bỏ lại ai đó.

Tôi quan sát người chỉ huy này. Anh ấy vừa cố gắng chăm sóc những người lính bị thương, vừa cố bảo toàn lực lượng, bảo vệ dân thường, đồng thời cố gắng tìm kiếm hướng bắn của kẻ địch. Anh dường như không nhận ra rằng nếu không thể bảo toàn tính mạng của mình khỏi nòng súng kẻ thù – nếu không chiến thắng trong đợt hỏa lực này hoặc ít nhất là bắn trả – những vấn đề kia chẳng còn nghĩa lý gì nữa bởi tất cả sẽ tử trận. Càng phân tán tâm trí vào quá nhiều thứ cùng một lúc, anh ta càng không giải quyết được gì. Anh cần xác định đâu mới là vấn đề cần được ưu tiên hàng đầu và lên kế hoạch để xử lý lần lượt từng cái. Anh ta cần sắp xếp thứ tự ưu tiên và triển khai tuần tự.

Anh ta đang cố dẫn dắt toàn đội bằng những chỉ dẫn rườm rà, khó hiểu. Giữa lúc rối bời và hỗn loạn mà lại nhận được những chỉ dẫn phức tạp như vậy, sẽ chẳng ai hiểu được anh ta muốn gì. Ngôn ngữ của anh ta quả thật dài dòng và rắc rối. Khi cấp dưới không hiểu được yêu cầu của chỉ huy, họ không tài nào hành động được. Một lần nữa, anh cần *đơn giản hóa mọi thứ,* trong trường hợp này chính là ngôn ngữ của mình.

Qua những chỉ đạo rối rắm đó, tôi nhận ra một vấn đề then chốt: Các thành viên trong đội vẫn đang chờ đợi mệnh lệnh để hành động. Trung đội trưởng lại đợi chỉ thị từ các chỉ huy đơn vị đặc nhiệm. Tiểu đội trưởng đợi chỉ thị từ Trung đội trưởng, đội trưởng đội hỏa lực lại chờ chỉ thị từ tiểu đội trưởng và mỗi anh lính SEAL – từ xạ thủ súng liên thanh, lính xung kích, lính cứu thương đến điện báo viên, tất cả mọi người, đều đang đợi lệnh. Người duy nhất đưa ra mọi chỉ dẫn là chỉ huy cấp cao nhất; tất cả mệnh lệnh đều xuất phát từ người này. Vì vậy, tất cả đều rơi vào thế bất động; họ chẳng làm gì khác ngoài việc tiếp tục chờ thông báo từ cấp trên.

Nhưng điều họ cần làm lúc này là chủ động triển khai mọi việc. Họ cần nắm bắt định hướng chung của lãnh đạo và tự hành động. Điều họ cần chính là Chỉ huy phân quyền.

Nhanh chóng nhận ra đơn vị đặc nhiệm này chiến đấu không hiệu quả chút nào, tôi đã ra hiệu cho lực lượng đóng vai quân địch dừng tấn công và rút lui. Đơn vị đặc nhiệm cảm thấy hết sức thất vọng, các thành viên gặm nhấm nỗi khổ sở khi phải xốc lại tinh thần và di chuyển những đồng đội đã tử trận hoặc bị thương ra khỏi chiến trường để về lại điểm tập kết. Họ phải vất vả lắm mới vượt qua được nhiệm vụ kinh khủng này, do hơn nửa đơn vị đặc nhiệm đã bị "thương vong". Việc khiêng những con người nặng từ 90-135kg trong bốn đến năm tiếng, leo qua những địa hình dốc và lồi lõm cũng đủ cho họ thời gian để suy ngẫm về sai lầm của mình.

Tôi cũng vậy.

Lý do xuyên suốt khiến đơn vị đặc nhiệm này thất bại thảm hại xuất phát từ một và chỉ một vấn đề duy nhất: khả năng lãnh đạo.

Rồi tôi nhận ra, trong chương trình đào tạo cho lính SEAL mà tôi chịu trách nhiệm, kỹ năng lãnh đạo chính là kỹ năng quan trọng nhất mà tôi cần huấn luyện cho họ. Tôi cần sử dụng những bài học đã đúc rút được trong sự nghiệp của mình, những bài học mà các cựu binh SEAL đã mang về sau thời gian tham chiến ở Việt Nam, những kinh nghiệm từ cuộc triển khai quân của tôi ở Iraq và chiêm nghiệm qua những trận chiến cam go suốt một thời gian dài. Tôi cần chắt lọc lại tất cả bài học đó và truyền đạt lại, sao cho những nhà cầm quân trẻ tuổi này hiểu được và áp dụng đối với trung đội và đơn vị đặc nhiệm của họ.

Đêm hôm đó, sau khi trở về doanh trại, tôi ngồi trong nhà ăn và

viết ra những nguyên tắc mình tin là quan trọng và cơ bản nhất của nghệ thuật chỉ đạo tác chiến. Sau này tôi gọi là Nguyên tắc Chiến đấu:

Nguyên tắc Yểm trợ và Di chuyển được nhắc đến đầu tiên bởi đây là nền tảng cho mọi chiến thuật khác và nó đòi hỏi tinh thần làm việc nhóm. Khi hoạt động trên chiến trường, nếu hai đơn vị cần phối hợp và yểm trợ cho nhau, vô hình trung họ đã trở thành một đội, không chỉ giúp nhân đôi hiệu quả mà cả năng lực và tầm ảnh hưởng cũng vậy. Nếu không có sự hợp tác giữa các cá nhân, giữa các đội trong một nhóm và giữa các nhóm với nhau, tất cả đều sẽ mất phương hướng.

Một trong những lời răn đe gay gắt mà tôi từng nói với các đội hỏa lực, tiểu đội, trung đội và đơn vị đặc nhiệm SEAL là đảm bảo *khoảng cách hỗ trợ* giữa các đội. Đây là một thuật ngữ chuyên môn trong quân sự, dùng để chỉ khoảng cách lý tưởng để hai đơn vị nhỏ có thể yểm trợ nhau bằng hỏa lực một cách hiệu quả. Tôi muốn bổ sung rằng các đội phải đảm bảo giữ khoảng cách sao cho họ có thể nhận được tín hiệu yểm trợ thông qua liên lạc sơ cấp hoặc ít nhất là thứ cấp. Có như vậy các đội mới có thể hỗ trợ nhau ngay khi cần. Khi một đội vượt quá khoảng cách hỗ trợ, họ coi như đã thất bại. Vì vậy, Yểm trợ và Di chuyển – chiến thuật đòi hỏi tinh thần làm việc nhóm – là ưu tiên hàng đầu trong Nguyên tắc Chiến đấu.

Tiếp theo là nguyên tắc Đơn giản hóa mọi thứ. Một khi rèn luyện được khả năng Yểm trợ và Di chuyển – có được một đội có thể hỗ trợ tốt cho nhau – tiếp theo, chúng tôi cần một mục tiêu đơn giản và rõ ràng, đảm bảo tất cả thành viên trong đội đều hiểu được. Đã là mục tiêu thì phải rõ ràng. Không chỉ riêng mục tiêu mà kế hoạch và chỉ thị xuyên suốt trong hệ thống điều hành cũng phải được trao đổi và truyền đạt một cách đơn giản, sáng tỏ, súc tích để ai cũng nắm được. Sự đơn giản là yếu tố then chốt, bởi vì chỉ khi nắm bắt được mục tiêu hoặc kế hoạch thực hiện mục tiêu đó thì các thành viên mới có thể triển khai hành động. Vì vậy, hãy giữ cho mọi thứ thật đơn giản.

Nguyên tắc tiếp theo là Sắp xếp thứ tự ưu tiên và Triển khai tuần tự. Dù có vô số nhiệm vụ cần phải hoàn thành và rất nhiều vấn đề cần được giải quyết nhưng việc cố gắng thực hiện quá nhiều thứ cùng lúc sẽ khiến cho chỉ huy lẫn các thành viên khó lòng hoàn thành trọn vẹn bất kỳ việc gì. Nhiệm vụ nào có tầm ảnh hưởng nhất hoặc vấn đề nào quan trọng nhất cần phải được ưu tiên xử lý trước, rồi mới đến công việc tiếp theo, cứ lần lượt như vậy cho đến

khi mọi thứ được giải quyết xong.

Nguyên tắc cuối cùng là Chỉ huy phân quyền. Để vận dụng nguyên tắc này, một đội bắt buộc phải nắm vững ba nguyên tắc nói trên. Để khi cần vận dụng phương pháp Chỉ huy phân quyền, tất cả thành viên trong đội đều có thể tự tin đứng lên lãnh đạo.

Một đơn vị đặc nhiệm có tám đội hỏa lực, mỗi đội gồm 4-5 thành viên và một đội trưởng. Tôi từng chất vấn các chỉ huy đơn vị đặc nhiệm: "Nếu tất cả đội trưởng đội hỏa lực đều hiểu rõ ý định và nhiệm vụ mà các cậu muốn họ hoàn thành rồi chủ động thực hiện thì hiệu quả sẽ thế nào?" Đó chỉ là một câu hỏi tu từ, bởi câu trả lời đã quá rõ ràng. Nếu các đội trưởng đội hỏa lực có thể chủ động lãnh đạo thành viên trong đội hoàn thành mục tiêu lớn của chỉ huy, trọng trách của chỉ huy đơn vị đặc nhiệm lúc này sẽ trở nên dễ dàng hơn.

Tuy nhiên, điều đó hoàn toàn phụ thuộc vào việc liệu người chỉ huy đơn vị đặc nhiệm có chuyển tải ý định của mình một cách đơn giản và rõ ràng hay không. Chỉ khi nắm bắt được chủ ý đó, đội trưởng đội hỏa lực mới có thể triển khai cho toàn đội hành động. Khả năng thực thi của họ còn phụ thuộc vào mức độ tự tin trong việc ra quyết định và mức độ trao quyền mà họ cảm nhận được. Chỉ khi người đội trưởng cảm thấy mình có quyền chủ động triển khai công việc, họ mới tự tin tiến lên và dẫn dắt cả đội. Nhà lãnh đạo cấp trung cần nắm vững nguyên tắc phân quyền này và nó phải gắn liền với văn hóa của toàn đội.

Bốn nguyên tắc Yểm trợ và Di chuyển, Đơn giản hóa mọi thứ, Sắp xếp thứ tự ưu tiên và Triển khai tuần tự và Chỉ huy phân quyền là bốn nguyên tắc chiến đấu thực sự hữu hiệu. Tôi đã được chứng kiến điều này nhiều lần. Khi các trung đội và đơn vị đặc nhiệm SEAL dần cải thiện được khả năng áp dụng những quy tắc này qua từng khóa đào tạo, năng lực giải quyết vấn đề và hoàn thành nhiệm vụ của họ càng được nâng cao. Không sớm thì muộn, những đơn vị có nhiều tiến bộ sẽ hạ gục được lực lượng thù địch bất kể chúng gây ra trở ngại nào.

Ngược lại, khi một đơn vị đặc nhiệm không thể vận dụng những quy tắc trên, họ sẽ thất bại khi thực thi nhiệm vụ. Nguyên do trực tiếp gây thất bại đều bắt nguồn từ việc đơn vị đó không tuân theo hoặc áp dụng một hay nhiều quy tắc chiến đấu. Đây là các quy luật nền tảng, nhưng không dễ để vận dụng chúng thuần thục. Để làm chủ được các quy luật này, phải trải qua rất nhiều hoạt động huấn luyện và không tránh khỏi sai lầm. Nhưng một khi đã hiểu

tường tận thì chúng vô cùng hữu ích.

Trong thời gian làm chỉ huy ban huấn luyện, tôi đã tập trung củng cố hai yếu tố kỹ năng lãnh đạo khác: Chịu trách nhiệm tuyệt đối và Sự cân bằng trong lãnh đạo.

Chịu trách nhiệm tuyệt đối là tư duy tuyệt đối không ngụy biện và đổ lỗi cho bất kỳ ai hoặc bất kỳ điều gì khi vấn đề phát sinh. Thay vì đổ lỗi hay thoái thác, những người chỉ huy và đội ngũ có tinh thần trách nhiệm sẽ Chịu trách nhiệm Tuyệt đối, tìm hướng giải quyết và triển khai hành động. Nếu không, họ sẽ không thể giải quyết được vấn đề và không bao giờ tiến bộ.

Sự cân bằng trong lãnh đạo mô tả những động lực mâu thuẫn cùng lúc có thể kéo nhà lãnh đạo về hai hướng trái ngược. Bất cứ đặc điểm, kỹ thuật hoặc thái độ nào cũng có thể dễ dàng đi lệch về hướng này hoặc hướng kia. Để dẫn dắt một cách đúng đắn, người lãnh đạo phải biết cân bằng. Ví dụ, khi giao tiếp, nếu chỉ huy nói quá nhiều, cấp dưới sẽ bị choáng ngợp trước vô số thông tin. Trái lại, nếu họ quá kiệm lời thì đội ngũ sẽ không nắm bắt được đầy đủ vấn đề. Vì vậy, người lãnh đạo phải biết cân bằng, không nói nhiều quá hay ít quá. Lãnh đạo phải năng nổ, nhưng nếu quá năng nổ, họ có thể tự đẩy mình vào những rủi ro không đáng có. Ngược lại, nếu không đủ xông xáo thì sẽ không bao giờ tiến bộ. Vì vậy, một lần nữa, nhà lãnh đạo phải biết cân bằng. Danh sách những vấn đề đòi hỏi sự cân bằng này có thể kéo dài vô tận và câu trả lời luôn là người đứng đầu phải biết tìm điểm dung hòa.

Khi quan sát các trung đội tham gia huấn luyện, tôi liên tục nhận ra tầm quan trọng của nguyên tắc Chịu trách nhiệm tuyệt đối và Sự cân bằng trong lãnh đạo. Chúng đóng vai trò là chất kết dính các Nguyên tắc Chiến đấu với nhau khi các trung đội giải quyết những tình huống huấn luyện và chiến đấu cam go.

Tính ứng dụng của những quy luật và nguyên tắc này không chỉ giới hạn trong kỹ năng lãnh đạo trên chiến trường. Càng nắm rõ bốn nguyên tắc chiến đấu, tôi càng thấy nó hiển hiện trong mọi khía cạnh của cuộc sống. Tôi nhìn thấy chúng trong các trận đấu nhu thuật và trong cả cuộc sống gia đình mình. Tôi nhận ra tất cả các kỹ năng lãnh đạo đều có thể áp dụng nguyên tắc chiến đấu – chẳng hạn như khi cần ứng xử khéo léo trong những mối quan hệ phức tạp, xây dựng quan hệ đồng minh và thuyết phục mọi người tin tưởng vào kế hoạch hay ý tưởng mà mình trình bày. Bên cạnh đó là giải quyết xung đột giữa nhiều cái tôi và tính cách khác nhau, thấu hiểu cũng như tạo ảnh hưởng lên con người và đội

nhóm.

Dẫu ở bên trong hay bên ngoài môi trường quân đội, việc làm chủ các quy tắc này cũng không hề dễ dàng. Càng nghiên cứu và xem xét chúng ở nhiều góc độ khác nhau, nhà lãnh đạo sẽ càng nắm rõ và áp dụng tinh thần Chịu trách nhiệm tuyệt đối và Sự cân bằng trong lãnh đạo tốt hơn.

SỨC MẠNH CỦA CÁC MỐI QUAN HỆ

Một yếu tố quan trọng khác ảnh hưởng đến khả năng dẫn dắt thành công bất kỳ đội nhóm nào chính là các mối quan hệ. Kỹ năng lãnh đạo luôn gắn liền với các mối quan hệ. Để tạo ra một đội ngũ hùng mạnh, mối quan hệ gắn bó với cấp trên, cấp dưới và đồng nghiệp trong hệ thống điều hành đóng vai trò vô cùng quan trọng. Mối quan hệ càng tốt, giao tiếp trong nhóm càng cởi mở và hiệu quả. Giao tiếp càng nhiều, đội ngũ càng mạnh.

Ví dụ, sẽ có nhiều lúc định hướng của cấp trên chưa đúng đắn và cần được điều chỉnh. Nếu có mối quan hệ tốt với sếp, bạn có thể khéo léo giải thích những hạn chế trong suy nghĩ và ý tưởng của họ. Việc lựa chọn cách tiếp cận khi thảo luận vấn đề luôn là điều quan trọng. Hãy xem việc tìm ra lý do tại sao ý tưởng đó không thích hợp là nhiệm vụ của bản thân. Ví dụ: "Anh biết không, tôi rất muốn ủng hộ kế hoạch này và cố gắng hết sức thực hiện nó, nhưng tôi vẫn chưa biết phải làm sao để triển khai phần này. Anh có thể giải thích tại sao anh muốn làm như vậy để tôi làm đúng được không?" Bây giờ cuộc nói chuyện đã trở nên cởi mở hơn. Bạn bắt đầu hình dung ra lý lẽ đằng sau ý tưởng của sếp và biết mình nên làm gì để thay đổi ý tưởng đó.

Tuy nhiên, trước khi sang bước này, hãy tự đặt ra một số câu hỏi đơn giản cho bản thân. Đầu tiên, nếu đến gặp cấp trên, khả năng bạn thuyết phục được họ thay đổi kế hoạch là bao nhiêu phần trăm? Nếu cơ may thành công quá ít ỏi, bạn không nên đầu tư thời gian và công sức vào đó. Tiếp theo, hãy tự xét lại cái tôi của bạn chiếm bao nhiêu phần trăm trong sự quan ngại này; bạn có đang tự cho rằng cách làm của mình "thông minh hơn" hay "hiệu quả hơn" phương án của cấp trên không. Nếu đúng vậy và chính bạn cũng nghĩ rằng phương án của mình cũng chẳng thay đổi được gì nhiều, hãy quên nó đi. Đừng gây thêm rắc rối chỉ vì cái tôi của bạn. Cuối cùng, cân nhắc xem liệu mối quan hệ giữa bạn và cấp trên sẽ tốt hơn hay tệ đi nếu bạn đặt ra vấn đề này. Điều này đóng vai trò quan trọng bởi vì việc nên làm là không ngừng bồi đắp mối giao hảo với nhà lãnh đạo. Tất nhiên, việc xây dựng mối quan hệ

không phải nhằm lấy lòng cấp trên mà để họ có thể tin tưởng, lắng nghe bạn. Từ đó, bạn và đồng đội có thể hoàn thành nhiệm vụ một cách hiệu quả hơn. Với những lý do trên, hãy cẩn thận lựa chọn đấu trường của mình.

Việc xây dựng mối quan hệ đáng tin cậy với cấp trên rõ ràng rất quan trọng. Nhưng làm thế nào để làm điều đó? Một trong những cách rõ ràng nhất nhưng thường bị bỏ qua là hiệu quả công việc của bạn. *Hãy hoàn thành nhiệm vụ được giao.* Hãy đúng hạn, trong chi phí cho phép và gây ít rắc rối nhất có thể. Hãy hoàn thành tất cả nhiệm vụ. Bao gồm cả những việc mà bạn không hoàn toàn tán thành. Tôi đã áp dụng cách này trong suốt sự nghiệp của mình và nó luôn hiệu quả. Chỉ huy muốn tôi nhận thêm công việc giấy tờ ư? Tôi sẽ làm. Họ muốn tôi thay ca cho một đồng đội khác ư? Tôi sẵn lòng. Họ cần người dọn dẹp mớ công việc hành chính lộn xộn ư? Tôi tình nguyện. Họ cần hoàn thành một nhiệm vụ phiền phức mà lợi ích chẳng được bao nhiêu? Tôi sẽ hoàn thành tất cả.

Với mỗi vấn đề trên, tôi chính là giải pháp. Mỗi lần tôi giải quyết được một rắc rối, độ tin cậy mà cấp trên dành cho tôi sẽ tăng dần lên. Tôi sẽ tiếp tục làm như vậy. Tôi sẽ không phàn nàn hoặc đùn đẩy những công việc nhàm chán cho người khác hay đòi hỏi được tuyên dương. Tôi chỉ yên lặng và làm việc. Dần dần, chỉ huy sẽ nhận ra tôi là người được việc. Quan trọng hơn, tôi tạo được ảnh hưởng với họ. Ngược lại, những cấp dưới ưa phàn nàn, phản đối hoặc luôn cho rằng mình có cách làm tốt hơn sẽ mất đi cơ hội tạo ảnh hưởng lên cấp trên mỗi lần họ nêu ý kiến. Từ đó, hễ họ phản đối bất cứ việc gì cũng sẽ bị xem là cái cớ thoái thác trách nhiệm. Bạn nói càng nhiều, mọi người càng ít lắng nghe.

Mặt khác, sau khi hoàn thành những công việc cần làm, cấp trên càng tin tưởng là tôi có năng lực. Họ hiểu rằng bất cứ lời phản đối nào do tôi đưa ra đều dựa trên căn cứ chắc chắn và đáng được xem xét. Vì tôi luôn làm tròn nhiệm vụ và không hay than phiền nên lời nói của tôi có trọng lượng đối với các chỉ huy. Tôi thường vận dụng chiến lược này với ban lãnh đạo cấp cao và nó mang lại hiệu quả.

Vậy cấp dưới sẽ nghĩ sao về vấn đề này, nếu đứng từ góc nhìn của họ? Ví dụ, nếu tôi nhận ra khuyết điểm trong kế hoạch của cấp trên, chắc chắn cấp dưới của tôi cũng sẽ nhận ra. Tôi sẽ nói gì với họ? Làm sao để tôi duy trì thái độ tôn trọng của họ nếu họ cho rằng tôi không nhận ra những lỗi cấp trên mắc phải? Câu trả lời rất đơn giản – tôi sẽ nói thật. “Tôi biết chúng ta có thể nghĩ ra những cách chinh phục mục tiêu tốt hơn nhưng tại thời điểm này,

hoàn thành nhiệm vụ theo định hướng của lãnh đạo vẫn hơn là phải mất công sức để thay đổi kế hoạch. Vậy nên chúng ta sẽ giữ nguyên mọi thứ. Tôi muốn mọi người hiểu rằng khi làm vậy, chúng ta đang xây dựng được niềm tin với cấp trên. Với mỗi một nhiệm vụ nhỏ mà chúng ta hoàn thành, sếp sẽ tin tưởng ta hơn một chút và khả năng sếp lắng nghe ý kiến của chúng ta sẽ tăng dần lên. Sau này, nếu có những nhiệm vụ không hợp lý, ông ấy sẽ lắng nghe ý kiến của cả đội. Đó là lý do vì sao chúng ta cần tập trung toàn bộ sức lực để triển khai kế hoạch này."

Quan điểm đó là thật và cả đội nên hiểu nó. Dĩ nhiên điều gì cũng phải có chừng mực. Nếu cấp trên đưa ra những yêu cầu vô lý, đây chính là thời điểm thể hiện sự phản đối. Nếu không, cả đội sẽ nhận ra bạn là người không có tiếng nói. Và trong mắt họ, bạn chỉ là một con tốt luôn tuân theo mọi chỉ thị từ cấp trên mà không hề có bất cứ phản ứng nào. Điều này làm xấu đi hình ảnh của bạn không chỉ với cấp dưới mà cả cấp trên trong hệ thống điều hành. Lúc nào cũng chỉ biết phục tùng mệnh lệnh thì thật không hay. Một cấp trên tuyệt vời nên là người cởi mở, lắng nghe tất cả phản hồi hoặc ý kiến trái chiều về kế hoạch của mình. Dù không phải lúc nào cũng được như vậy, nhưng nếu có sức ảnh hưởng với cấp trên, bạn có thể nói chuyện với họ. Bạn có thể trình bày quan điểm trái ngược của mình với ý tưởng hoặc kế hoạch của họ và họ sẽ lắng nghe. Khi đến được bước này, bạn hãy nhớ lại những gì tôi chia sẻ trước đây – một trong những công cụ quyền lực nhất bạn có là mối quan hệ tốt đẹp với cấp trên của mình. Và nó không chỉ dừng lại ở mỗi cấp trên. Những mối quan hệ bền chặt với cấp dưới và cả cấp trên trong hệ thống điều hành chính là nền tảng của kỹ năng lãnh đạo.

CHẤP NHẬN CUỘC CHƠI

Bạn phải dấn thân. Đúng hơn là, bạn phải dấn thân vào cuộc chơi mang tên "Kiên trì". Chẳng ai muốn nghe những lời này, đặc biệt là từ tôi. Mọi người không muốn nghe về việc phải xây dựng các mối quan hệ. Họ muốn tôi nói rằng: "Chiến thắng được làm nên từ những đau thương. Nếu ai đó cản bước bạn, *hãy loại trừ họ*. Mọi tình huống chính trị nào không đi theo hướng các bạn mong muốn đều có thể giải quyết được bằng *rìu chiến*."

Loại thái độ hiếu chiến và không nhân nhượng này dĩ nhiên đơn giản và dễ hiểu, đó cũng là kiểu lời khuyên về kỹ năng lãnh đạo mọi người muốn nghe từ tôi. Chính vì quá đơn giản và dễ hiểu nên làm việc bằng thái độ này luôn mang lại kết quả như ý muốn – chí ít là ở lần đầu tiên áp dụng. Tuy nhiên, cách tiếp cận độc

đoán và gây hấn này thường chỉ hữu hiệu trong thời gian ngắn. Bạn có thể dùng dùi cui để ép người khác làm điều mình muốn vào một hoặc hai ngày đầu, có thể một tuần hoặc thậm chí một vài tháng. Đôi lúc bạn có thể thúc đẩy hoàn tất một vài dự án bằng lối tấn công liên tục và hung hăng.

Nhưng những thành quả này sẽ chẳng kéo dài được lâu. Khi đã phá hỏng các mối quan hệ, cắt đứt liên lạc và bỏ mặc thế giới đổ nát lại đằng sau, bạn sẽ sớm ngẩng đầu lên và nhận ra mình chẳng còn gì. Bạn đã hủy hoại tất cả mọi thứ vì lợi ích ngắn hạn. Bạn không còn lại gì nữa.

Đừng làm thế. Thay vì vậy, hãy cố gắng kiên trì. Điều này có nghĩa là tôi nỗ lực hỗ trợ cấp trên và cố gắng thực hiện nhiệm vụ bằng hết khả năng của mình. Khi rèn luyện tính kiên trì, tôi đang xây dựng niềm tin với sếp; tôi đang xây dựng một mối quan hệ. Vì sao việc xây dựng mối quan hệ với cấp trên lại quan trọng như vậy? Có phải làm như vậy tôi sẽ được thăng chức? Hay sẽ được giao những nhiệm vụ dễ dàng hơn? Không. Tôi đang cố gắng xây dựng mối quan hệ này không phải vì lợi ích cá nhân; mà vì mục đích gia tăng tính hiệu quả cho nhiệm vụ mà chúng tôi sẽ thực thi.

Trò chơi "Kiên trì" này áp dụng được cho cả cấp trên và cấp dưới. Khi bạn là cấp trên và cấp dưới phản đối lời nói của bạn, hãy lắng nghe và yêu cầu họ đề xuất phương án khắc phục. Nếu giải pháp của họ có tính khả thi, hãy đồng ý và tận dụng chúng. Kể cả khi chúng không tối ưu như phương pháp của bạn, hãy cứ để họ triển khai. Điều này giúp xây dựng lòng tin và mối quan hệ giữa bạn với cấp dưới trong hệ thống điều hành. Hãy lắng nghe và gật đầu thường xuyên nếu có thể. Nếu sau này có cấp dưới trong đội tìm đến và đề xuất một ý tưởng không hợp lý, bạn có thể từ chối mà vẫn không khiến họ cảm thấy khó chịu vì điều đó. Bạn chỉ cần giải thích những hạn chế còn tồn đọng trong ý tưởng của họ và lý do bạn không thể triển khai, họ sẽ đồng ý. Họ sẽ chấp nhận sự chỉ huy của bạn mà không cảm thấy mình không được lắng nghe, đồng thời toàn tâm toàn ý tiếp tục thực thi nhiệm vụ.

Đây là cách tôi luôn áp dụng. Mọi người có thể hình dung rằng tôi từng làm việc dưới quyền cho mọi thể loại lãnh đạo. Nhiều nhà lãnh đạo sở hữu năng lực chiến thuật tuyệt vời, họ truyền cảm hứng và lãnh đạo bằng cách không can thiệp vào công việc cụ thể của cấp dưới. Số khác là những kẻ ích kỷ, quản lý bằng việc để ý vào tiểu tiết đến mức vô lý. Một vài người mắc chứng hoang tưởng, hay suy nghĩ quá nhiều và lúc nào cũng sợ rủi ro. Nhưng dù có làm việc cho bất kỳ kiểu nào đi nữa, mục tiêu của tôi không

bao giờ thay đổi: xây dựng mối quan hệ với họ để họ tin tưởng tôi và mang lại điều tôi cần để hoàn tất công việc, không cản trở tôi và để tôi hoàn thành nhiệm vụ. Xây dựng những mối quan hệ đó chưa bao giờ là điều dễ dàng. Bạn phải làm những điều có thể không phải là phương án tối ưu. Thỉnh thoảng điều đó buộc tôi phải nuốt lòng tự trọng vào trong. Tôi buộc phải kiên trì.

Dù không dễ dàng nhưng một khi đã trau dồi được tính kiên trì, nó sẽ giúp xây dựng niềm tin và các mối quan hệ, nâng cao lòng chính trực cùng năng lực hoàn thành nhiệm vụ của cả đội. Đừng để cái tôi của bạn hoặc của cả đội gây xáo trộn. Hãy kiên trì kiềm chế cảm xúc của bản thân.

Một vài người cảm thấy nếu chơi trò này, nếu nhượng bộ cấp trên, nếu phải nhịn nhục, nếu không lèo lái được kế hoạch của riêng mình, họ sẽ trở thành những kẻ nịnh hót đạo đức giả và nhu nhược. Đây là suy nghĩ hoàn toàn sai lầm. Bạn không bị đánh đồng là kẻ nhu nhược hay nịnh bợ cấp trên nếu chơi trò này. Điều bạn đang làm là cố gắng tối ưu hóa mọi thứ để bạn và đội có thể hoàn thành nhiệm vụ tốt nhất. Bạn đang cố gắng xây dựng mối quan hệ và tạo ảnh hưởng để có thể điều khiển mọi thứ đi đúng hướng. Bạn không làm điều này vì muốn thăng tiến hay bất kỳ lợi ích cá nhân nào khác. Bạn đang kiên trì để cả đội giành chiến thắng.

Liệu bạn có đi quá xa với việc này không? Dĩ nhiên là có. Nhưng đừng làm như vậy. Đừng trở thành kẻ xu nịnh và nói với cấp trên tất cả ý tưởng của họ đều hoàn hảo. Hãy trở nên chuyên nghiệp và lịch sự. Hãy thật tâm hỗ trợ cấp trên – một điều quan trọng khác mà mọi người thường bỏ sót. Khi tôi giải thích cách bạn có thể nói với cấp trên những câu như: "Thưa sếp, tôi chỉ muốn chắc chắn rằng mình hiểu trọn vẹn lý do sếp muốn triển khai theo cách này để có thể hết lòng hỗ trợ kế hoạch của sếp", tôi không gợi ý các bạn làm điều này chỉ với mục đích xây dựng các mối quan hệ để có thể tạo thêm sức ảnh hưởng. Tôi gợi ý điều này để bạn *thực sự hiểu tại sao cấp trên lại muốn hoàn thành công việc theo một cách nào đó.* Điều này là thật. Đây không phải là sự thao túng. Mục tiêu thực sự của nó là để *hỗ trợ cấp trên của bạn;* lợi ích đi kèm là bạn xây dựng được mối quan hệ và chính mối quan hệ đó có thể giúp ích cho bạn rất nhiều sau này.

Nếu bạn phải thực hiện một việc không mấy quan trọng cho cấp trên khi bản thân cho rằng nó không phải là phương án tốt nhất, bạn cũng không trở thành kẻ đạo đức giả vì đã phục tùng mệnh lệnh của họ. Bạn chỉ đang để dành vốn liếng lãnh đạo của mình

cho những thời điểm thực sự quan trọng. Điều này chẳng có gì sai. Nó không khiến bạn trở thành kẻ đạo đức giả; mà chứng tỏ bạn là người thông minh.

Còn một khi đã không thực sự tin tưởng vào phương án nào đó hoặc biết chắc nó sẽ dẫn đến kết cục thê thảm cho nhiệm vụ và cả đội, bạn có nghĩa vụ phải từ chối. Nhưng những tình huống này hiếm khi xảy ra. Vì vậy hãy tiếp tục kiên trì và xây dựng các mối quan hệ cho đến khi họ yêu cầu bạn làm điều gây hại đến bản thân, cả đội và nhiệm vụ.

KHI NÀO NÊN CHỐNG ĐỐI?

Có những lúc làm trái lệnh cấp trên quan trọng không kém việc xây dựng mối quan hệ. Nhưng nó tuyệt đối chỉ nên là phương án cuối cùng. Tư tưởng chống đối sẽ gây chia rẽ nội bộ, đẩy lùi tiến độ và ảnh hưởng đến khả năng thành công của nhiệm vụ, dẫn đến hậu quả là nhiệm vụ thất bại hoàn toàn hoặc cả đội tan rã.

Nhưng nếu người lãnh đạo yêu cầu cả đội làm điều bất hợp pháp, trái với luân thường đạo lý, hiển nhiên cấp dưới phải có trách nhiệm khước từ chỉ thị đó. Bạn không thể viện cớ cho việc mình làm đơn giản vì có người ra lệnh như vậy. Không gì có thể biện hộ cho một hành động vi phạm đạo đức. Nếu một cá nhân không nhận thức được hành động của họ vi phạm đạo đức hoặc buộc phải hành động như vậy vào một thời điểm đặc biệt, cấp dưới phải báo cáo sự việc này lên hệ thống điều hành càng sớm càng tốt để đảm bảo không có hành động phi pháp nào khác tiếp diễn.

Có những trường hợp khác cấp dưới phải làm trái lời lãnh đạo. Nếu lãnh đạo đang dẫn dắt đội theo hướng mà hậu quả nhận được sẽ là thất bại thê thảm, việc làm trái lời lãnh đạo hoặc từ chối thực thi mệnh lệnh là điều bắt buộc. Napoleon từng nói nếu lãnh đạo cấp thấp thực thi một nhiệm vụ anh ta biết là sai lầm, lúc này người đáng khiển trách chính là anh ta. Đây là sự thật.

Đáng tiếc là rất ít tình huống rõ ràng được như trên. Tôi muốn lặp lại một lần nữa, việc bất tuân hoặc từ chối làm theo chỉ đạo của cấp trên tuyệt đối phải là phương án sau cùng khi không còn biện pháp nào khả dĩ hơn. Một khi đã từ chối chỉ thị, hầu như không còn cách nào để thu hồi lại hành động. May thay, có nhiều cách để ngăn chặn hành động bất tuân hay từ chối thẳng thừng trước khi những tình huống này leo thang đến mức đó.

Trước khi đưa ra tranh luận cuối cùng, cấp dưới nên đề nghị cấp

trên trình bày lại mục tiêu nhiệm vụ, rồi đánh giá nhiệm vụ một lần nữa và giải thích với cấp trên những điều họ còn băn khoăn. Khi ở vị trí lãnh đạo, người chỉ huy có thể không nhìn ra những tiểu tiết và nhận thức được kế hoạch này sẽ được triển khai như thế nào ngoài tiền tuyến. Trách nhiệm của cấp dưới là cung cấp thông tin và làm rõ những lo ngại của họ với cấp trên.

Có khả năng sau đó cấp trên sẽ giải thích những chi tiết người chỉ huy tuyến đầu không nhận ra hoặc chưa lường đến, để giải thích lý do nằm đằng sau kế hoạch của họ. Đây là điều tốt. Lúc này cấp dưới sẽ nắm được bức tranh tổng thể và lý do tại sao cấp trên lại đặc biệt lựa chọn kế hoạch hành động đó và có thể giải thích với cấp dưới trong hệ thống điều hành.

Cũng có khả năng khi cấp dưới giải thích những lo ngại của mình, lúc bấy giờ cấp trên mới nhận ra chi tiết mà họ không nhìn thấy hoặc nhận thức từ trước. Sẽ tuyệt vời hơn nữa nếu người cấp dưới đó không chỉ trình bày với cấp trên những quan ngại của mình mà còn đưa ra hướng giải quyết vấn đề – một kế hoạch hành động khác để giảm bớt sự e ngại của mình. Với phát hiện này, cấp trên có thể đánh giá lại kế hoạch đồng thời kết hợp phương án giải quyết của cấp dưới hoặc đưa ra cách thức khác để loại bỏ vấn đề.

Cả hai trường hợp này đều mang lại kết quả tốt đẹp. Hoặc là cấp dưới hiểu tại sao kế hoạch của cấp trên lại hợp lý và tán thành, hoặc kế hoạch sẽ được thay đổi dựa theo phản hồi từ cấp dưới. Bằng cách nào đi nữa, một khi kế hoạch đã được giải thích rõ ràng xuyên suốt trong toàn bộ hệ thống điều hành, cả cấp trên lẫn các lãnh đạo ở dưới cũng như những người còn lại trong đội đều sẽ công nhận tính khả thi của nó.

Nhưng kết quả không phải lúc nào cũng được như vậy. Đôi khi cấp trên không thay đổi ý định. Sẽ có lúc cái tôi, lòng tự trọng hoặc năng lực yếu kém trong việc đánh giá những khía cạnh khác của vấn đề khiến cấp trên từ chối thay đổi kế hoạch hay chỉ đơn giản hạ lệnh cho cấp dưới tiếp tục thực hiện. Nếu trường hợp này xảy ra, cấp dưới phải nỗ lực hơn nữa để giải thích những lo lắng của mình với cấp trên một cách khéo léo. Hãy quay lại từ đầu và tìm xem có cách nào khác có thể triển khai kế hoạch của cấp trên hiệu quả mà không đẩy nhiệm vụ và cả đội lâm vào cảnh nguy hiểm. Biết đâu một vài điều chỉnh nhỏ vẫn có thể bổ trợ cho kế hoạch của cấp trên đồng thời giảm bớt mối lo ngại của cấp dưới. Nếu có thể làm điều này hiệu quả và không gây ra những rủi ro đáng kể, biết đâu cấp dưới có thể tiếp tục nhiệm vụ như chỉ đạo. Nhưng nếu rủi ro vẫn còn là vấn đề, hãy dành thời gian rà soát và ghi chú

lại những hậu quả tiềm tàng một cách chi tiết để khi giải thích sẽ giúp cấp trên, hiểu hết được chúng. Sau đó hãy quay lại giải thích vấn đề một cách logic và điềm tĩnh.

Cần lưu ý một điều quan trọng rằng trong hầu hết trường hợp, không nên thể hiện sự phản đối cấp trên với thái độ công kích. Không nên trình bày những quan ngại của mình theo kiểu: "Phương án này không hợp lý chút nào" hoặc "Kế hoạch này thật nực cười" hay "Tại sao chúng ta phải làm điều này?". Những phát ngôn như vậy sai ở hai góc độ. Thứ nhất, đó là những lời nói dựa trên cảm tính, và khi người nói lập luận bằng cảm tính, người nghe sẽ không hoàn toàn nghiêm túc cân nhắc chúng. Thứ hai, những phát ngôn này có tính công kích đối với người đã nghĩ ra kế hoạch: cấp trên. Và tấn công kế hoạch của cấp trên đồng nghĩa với việc bạn đang tấn công họ. Điều này khiến họ nảy sinh tâm lý phòng thủ.

Trong trường hợp này, tôi khuyên các bạn nên chọn cách tiếp cận gián tiếp. Tốt hơn là cấp dưới nên đặt những câu hỏi đẩy lỗi đó về phía mình. Hãy thử cách tiếp cận như "Tôi muốn chắc chắn mình hiểu rõ suy nghĩ của sếp khi xây dựng kế hoạch này – để tôi có thể học cách tự suy luận những vấn đề này", hoặc "Thật khó để tôi có thể hiểu vấn đề này một cách rõ ràng bởi vì tôi không có kinh nghiệm như sếp." Mỗi cách tiếp cận như vậy sẽ làm cấp trên nguôi giận và đảm bảo họ không có cảm giác mình đang bị tấn công.

Đây cũng là chiến lược hiệu quả mở ra cho cấp trên một lối thoát dễ dàng. Nếu phương án bạn trình bày là lựa chọn duy nhất, việc buộc họ đi theo kế hoạch của bạn sẽ khiến họ cảm thấy vai trò lãnh đạo của mình bị lu mờ. Điều đó tất nhiên là không đúng, nhưng nhiều người vẫn giữ quan niệm như vậy. Vì vậy, tiếp cận gián tiếp là một công cụ hiệu quả để trình bày ý tưởng với cấp trên nhưng vẫn cho phép họ làm chủ kế hoạch. Bạn có thể nhắc lại một trong những kế hoạch còn lại họ đã đề cập, tuy nhiên phải chú ý nói ngắn gọn. Thậm chí việc bắt đầu bằng: "Tôi đang nghĩ về một giải pháp mà sếp từng đề xuất và tôi cho rằng chúng ta có thể..." cũng đủ bó buộc lãnh đạo vào một ý tưởng nào đó nhưng vẫn khiến họ cảm thấy thoải mái. Còn nhiều cách khác để làm điều này, nhưng ít nhất đừng chống đối ý tưởng của cấp trên bằng ý tưởng của bạn. Nước đi đó đánh động cái tôi và có thể ảnh hưởng tiêu cực đến quá trình đưa ra quyết định. Thay vào đó, hãy gắn kết ý tưởng của bạn với ý tưởng của cấp trên vì hầu hết mọi người đều thích ý tưởng của mình hơn bất kỳ ai.

Khi cấp trên nhìn thấy một kế hoạch được phát triển hoàn thiện

trái ngược với kế hoạch của họ, có khả năng họ sẽ giải thích những chi tiết trong kế hoạch của mình nhằm giải quyết những vấn đề cấp dưới đang trăn trở, hoặc họ nhận ra những thiếu sót trong kế hoạch của mình và điều chỉnh. Dù bằng cách nào đi nữa, cả đội lúc bấy giờ đã đồng nhất một phương án.

Nhưng thực tế không phải lúc nào cũng được như vậy. Cấp trên có thể sẽ vẫn giữ vững lập trường và ra chỉ thị triển khai theo kế hoạch ban đầu. Lúc này, cấp dưới nên quay trở về và đánh giá lại các mệnh lệnh cùng kế hoạch thậm chí chi tiết hơn, tìm ra mọi cách có thể để giảm bớt rủi ro, phân tích tỉ mỉ hậu quả và xây dựng một kế hoạch thậm chí vững vàng hơn kế hoạch của cấp trên. Một khi hoàn tất, hãy quay trở lại gặp cấp trên và trình bày kết quả.

Sau khi trình bày chi tiết những mối lo ngại với đầy đủ tài liệu dẫn chứng hơn, chỉ ra những hậu quả tồi tệ có thể xảy ra cho dù có áp dụng biện pháp giảm thiểu rủi ro, hãy hy vọng cấp trên sẽ lung lay. Khi nhận thấy nhiệm vụ có khả năng thất bại cao nếu triển khai theo phương án này và cấp dưới lại đang thật tâm đệ trình một giải pháp khác tốt hơn, cấp trên không còn lý do gì để lưỡng lự nữa. Được vậy thì còn gì bằng.

Nhưng thậm chí cách làm trên không phải khi nào cũng hiệu quả. Đôi khi cấp trên khăng khăng bảo vệ ý kiến của mình và không thay đổi suy nghĩ. Liệu đã đến lúc chiến đấu? Liệu đã đến lúc vạch ra giới hạn? Bạn có thể nói với cấp trên: *"Dĩ nhiên là không. Tôi sẽ không làm theo cách của sếp"*. Có thể đã đến lúc phải nói ra điều này. Nhưng vẫn có thể chưa phải lúc. Có rất nhiều khía cạnh cần đánh giá.

Đầu tiên, hãy quan sát xem khâu nào đang gặp rủi ro. Nếu vấn đề là hiệu suất giảm nhưng không đáng kể thì không nhất thiết phải đấu tranh. Thậm chí khi hiệu suất giảm đi đáng kể nhưng không có gì nghiêm trọng thì cũng không cần bàn cãi. Và dù vấn đề này có lặp đi lặp lại chăng nữa, cũng chẳng có lý do gì chính đáng để tranh luận.

Nhưng sẽ có lúc bạn nhìn thấy rủi ro nghiêm trọng hơn. Những trường hợp này đáng để bạn quay lại và cố gắng giải thích với cấp trên một cách chính xác rủi ro đó là gì và nó sẽ tác động đến nhiệm vụ thế nào. Cấp dưới cứ tiếp tục xem xét những rủi ro liên quan và tác động của chúng lên kết quả sau cùng. Sớm muộn gì cấp dưới cũng chắc chắn rằng kế hoạch của cấp trên có kết cục hoàn toàn không thể chấp nhận được. Cấp dưới ý thức rằng việc

tuân thủ cấp trên và thực thi như chỉ đạo sẽ để lại hậu quả thê thảm cho nhiệm vụ và toàn đội.

Cho dù như vậy, cấp dưới phải xem xét liệu việc từ chối thẳng thừng có phải là điều nên làm. Dưới đây là một số trường hợp có thể xảy ra nếu cấp dưới từ chối tuân thủ:

Dù lựa chọn bất kể hành động nào để phản đối cấp trên kịch liệt, việc này cũng phải được cân nhắc rất cẩn thận, bởi vì một số hành động sẽ để lại hậu quả tai hại với cả đội, nhiệm vụ và lãnh đạo ở cấp thấp hơn. *Hãy thận trọng khi hành động!*

BẨM SINH HAY TÔI LUYỆN?

Đây là một câu hỏi quá quen thuộc: Tài lãnh đạo là thiên bẩm hay nhờ tôi luyện? Câu trả lời: Cả hai.

Đầu tiên, hãy cùng xem xét các đặc điểm tự nhiên của con người. Mỗi người khi sinh ra đều có điểm mạnh và điểm yếu ở những lĩnh vực khác nhau. Dễ nhận thấy là các đặc điểm thể chất, có người cao, người thấp, vài người bẩm sinh đã khỏe mạnh, số khác lại dẻo dai. Nhiều người sinh ra thuộc nhóm cơ co rút nhanh trong khi những người khác lại thuộc nhóm cơ co rút chậm. Dĩ nhiên ai cũng có thể cải thiện thể lực bằng những hoạt động rèn luyện thể chất. Các bài tập tạ giúp cơ thể tráng kiện hơn; bài tập chạy cải thiện sức bền; bài tập giãn cơ cải thiện sự dẻo dai. Tuy nhiên, con người được sinh ra và bị hạn chế bởi cấu tạo gen của chính họ. Những đặc điểm và hạn chế này được thể hiện rõ ràng qua các môn thể thao và những cuộc thi thể chất. Nếu nỗ lực, chúng ta vẫn có thể phát huy những tiềm năng nổi trội do di truyền hay thậm chí vượt lên cả giới hạn đó, nhưng suy cho cùng chúng ta vẫn bị kìm hãm bởi ADN của chính mình.

Khả năng nhận thức của mỗi người khi mới sinh ra là khác nhau. Dù giáo dục về sau có thể giúp tối đa hóa năng lực trí tuệ chăng nữa thì mỗi cá nhân vẫn sẽ có điểm giới hạn riêng. Một người có trí tuệ bình thường, dù có học bao nhiêu đi chăng nữa, cũng không thể trở thành một Einstein thứ hai. Dẫu vậy, quá trình học tập, nghiên cứu và rèn luyện vẫn có thể cải thiện khả năng suy nghĩ của một người. Người đọc càng nhiều, khả năng phân tích mọi vấn đề càng tốt. Học càng nhiều về ngôn ngữ, vốn từ của bạn càng rộng. Càng đặt nhiều câu hỏi, luyện tập suy luận câu trả lời và rèn luyện khả năng suy nghĩ, khả năng tư duy của bạn sẽ càng logic hơn. Vì vậy, khi một người có thể cải thiện năng lực thể chất, họ hoàn toàn có thể cải thiện năng lực trí tuệ đến khi đạt tới giới

hạn gen của mình.

Điều tương tự cũng đúng với các đặc tính lãnh đạo. Một số đặc điểm bẩm sinh có thể mang lại lợi thế cho người sở hữu chúng khi họ ngồi ở vị trí lãnh đạo.

Nói năng lưu loát là một trong số đó. Người càng có khả năng trao đổi ý tưởng một cách đơn giản và rõ ràng thì càng lãnh đạo hiệu quả. Một vài người sinh ra đã giao tiếp lưu loát hơn những người khác.

Một số người bẩm sinh đã sở hữu năng lực phân tích những vấn đề phức tạp và có thể chẻ nhỏ chúng thành các khái niệm đơn giản, dễ hiểu và đây là kỹ năng tuyệt vời nếu người lãnh đạo sinh ra đã có. Khi người lãnh đạo phải triển khai bất kỳ nhiệm vụ ở thể loại nào, khả năng giải thích nó bằng những thuật ngữ đơn giản là vô cùng quan trọng bởi điều này không chỉ cho phép họ truyền đạt trọn vẹn tính chất của nhiệm vụ với cả đội, mà còn tìm được giải pháp đơn giản nằm lẫn giữa vô vàn yếu tố phức tạp.

Càng tự tin và có sức hút lãnh đạo, càng làm tốt vai trò của mình. Mặc dù không dễ để đánh giá sức hút của một người, đây lại là đặc điểm dễ dàng nhận biết và mỗi người lại có một mức độ thu hút khác nhau. Một số có sức hút tự nhiên đến mức khó tin, họ lôi cuốn được nhiều người khác. Số khác phải rất vất vả chỉ để giành được sự chú ý thậm chí rất ít ỏi về phía mình.

Ngay cả nói to cũng là đặc điểm cần có đối với người lãnh đạo. Nếu bạn phải chỉ huy, mọi người cần nghe bạn, nhưng nếu giọng bạn không đủ lớn, cả đội sẽ không thể nghe được chỉ thị và vì thế sẽ không thể thực thi chúng.

Khả năng đọc vị người khác rất quan trọng, nhưng cũng như một số đặc tính khác, nó không tự nhiên đến với tất cả mọi người. Trên thực tế, một số người rất tệ trong khoản tương tác với người khác. Họ lúng túng trong giao tiếp xã hội và không thể nhận ra cảm xúc cũng như phản ứng của người khác.

Bất cứ nhà lãnh đạo nào cũng có điểm mạnh và điểm yếu. Rất may là tất cả đều có thể cải thiện. Nhưng bằng cách nào?

Đầu tiên, người lãnh đạo cần học cách giao tiếp lưu loát hơn. Họ có thể luyện nói, học cách mở rộng vốn từ, học đọc, học viết để rèn luyện và cải thiện kỹ năng giải thích cũng như truyền đạt suy nghĩ của mình. Bằng cách này, dần dần họ sẽ có thể giao tiếp lưu loát hơn.

Người lãnh đạo cũng có thể cải thiện khả năng đơn giản hóa vấn đề. Bằng việc tách biệt mình và suy nghĩ vấn đề một cách khái quát hơn, đặt sự đơn giản hóa làm mục tiêu và liên tục tái sắp xếp ưu tiên, loại bỏ những điều không thực sự quan trọng, qua thời gian và cùng với luyện tập, người lãnh đạo sẽ trau dồi được khả năng xác định những phương án đơn giản hơn.

Việc gia tăng sức hút là khó nhưng chắc chắn có thể cải thiện. Người lãnh đạo có thể chú ý đến tư thế và sắc mặt của họ. Càng đúc rút nhiều kinh nghiệm, người lãnh đạo càng cảm thấy tự tin. Đây là một trong những yếu tố xây dựng sức hút của họ. Bên cạnh đó, người lãnh đạo cũng có thể tập trung vào những chi tiết như tương tác bằng mắt, lắng nghe người khác chăm chú và nói chuyện rõ ràng với thái độ khiêm tốn. Họ có thể đảm bảo sao cho phát âm của mình rõ ràng để người khác nghe được. Những chi tiết nhỏ này tổng hòa lại với nhau sẽ làm gia tăng sức hút.

Để trau dồi khả năng đọc vị mọi người, nhà lãnh đạo nên bắt đầu chú tâm hơn vào ngôn ngữ cơ thể, biểu cảm khuôn mặt và giọng nói. Một khi đã lưu tâm, bạn có thể xác định ranh giới hành vi của một người. Chỉ cần người này chệch hướng khỏi ranh giới đó, bạn sẽ nhận ra ngay. Đây là dấu hiệu biểu hiện cảm xúc hoặc tâm trạng của họ.

Mặc dù có một số cách nhất định giúp nhà lãnh đạo cải thiện những đặc điểm bẩm sinh liên quan đến kỹ năng lãnh đạo, nhưng việc cho rằng một người lãnh đạo có thể đi từ thứ hạng thấp về tất cả mọi mặt lên đến vị trí xuất sắc quả là điều phù phiếm, giống như việc muốn biến vận động viên điền kinh vô địch thế giới trở thành vận động viên cử tạ vô địch Olympic vậy. Đơn giản vì hệ gen của họ không phù hợp.

Vậy làm sao để một người thiếu bản năng lãnh đạo tự nhiên có thể trở thành một chỉ huy tài ba? Câu trả lời rất đơn giản: Người lãnh đạo tốt xây dựng một đội ngũ giỏi có thể bù đắp những khuyết điểm của họ.

Tôi đã chứng kiến câu chuyện dưới đây khi đang tổ chức chương trình đào tạo chiến thuật cho các Biệt đội SEAL. Có một chỉ huy đơn vị đặc nhiệm phụ trách hai Trung đội SEAL không sở hữu chất giọng khỏe. Là một người thông minh, am hiểu sách lược và được cấp dưới tôn trọng, nhưng anh ấy lại có giọng nói quá nhỏ. Khả năng phát âm rõ ràng chắc chắn là lợi thế với mọi nhà lãnh đạo, nó lại càng quan trọng hơn đối với một người chỉ huy tác chiến. Lý do rất hiển nhiên: Trong một trận chiến súng máy vang

dội, mọi chỉ thị phải được đưa ra với âm lượng lớn thì các thành viên trong đội mới có thể tiếp nhận thông tin và truyền đạt cho người khác.

Không may, điều này lại vượt quá khả năng của người chỉ huy này. Tôi đã trực tiếp khuyên anh: "Lính của cậu không thể nghe cậu nói gì. Cậu cần phải nói lớn hơn."

"Tôi không chắc mình có thể làm được," anh ấy nói.

"Chà, cậu lo mà luyện tập đi bởi vì hiện tại, chất giọng yếu ớt của cậu đang cho thấy khả năng lãnh đạo kém của cậu," tôi trả lời, cố gắng dứt khoát nhất có thể để thúc đẩy anh ấy phải khắc phục tình huống.

Tôi quan sát và lắng nghe anh ấy trong bài tập huấn luyện tiếp theo. Chẳng có cải thiện gì. Đội của anh bị tụt lại đằng sau bởi vì họ không thể nghe bất kỳ chỉ thị nào từ anh.

Sau nhiệm vụ đào tạo đó, tôi đề cập lại vấn đề với vị sĩ quan này. Vậy mà anh ta vẫn không có chút tiến bộ nào trong suốt nhiệm vụ tiếp theo.

Tôi bắt đầu tự hỏi liệu người này thực sự có thể làm được việc của một vị chỉ huy SEAL hay không, và sự nghi ngại của tôi nghiêng về hướng câu trả lời không. Bẩm sinh tôi đã có một chất giọng khỏe tự nhiên và chất giọng đó đã luôn giúp ích cho tôi với cương vị chỉ huy SEAL. Tôi hồi tưởng lại những lần mà chất giọng to khỏe của mình có thể lấn át tiếng ồn của loạt súng đại bác, những tiếng nổ và đến tai của các thành viên trong đội. Đó là năng lực then chốt mà một chỉ huy cần có. Có thể bạn cho rằng, thiết bị truyền sóng vô tuyến mà chúng tôi sử dụng với công nghệ cao và bộ ống nghe khử tiếng ồn sẽ xử lý được vấn đề này. Nhưng không. Giữa sự hỗn loạn của súng đại bác, mọi người thường không thể nghe được âm thanh truyền đến thiết bị của chính mình và dù có thể, họ không thể luôn luôn tập trung vào chúng. Các mệnh lệnh thường bị mất tín hiệu giữa tình trạng hỗn mang như vậy.

Nhưng mệnh lệnh bằng lời lại khác. Từ ngày đầu tiên trong khóa huấn luyện SEAL cơ bản, mỗi lính SEAL đều được dạy phải ngừng bắn khi nghe thấy mệnh lệnh được hét lên. Người này, sau đó, sẽ nhìn người vừa mới hét mệnh lệnh và lặp lại mệnh lệnh đó rồi nhìn thẳng vào người bên cạnh, truyền đạt lại mệnh lệnh và đợi họ hét trả để đảm bảo đã tiếp nhận thông tin. Hành động này không được áp dụng đối với những mệnh lệnh truyền qua sóng vô

tuyến; đó là lý do tại sao các thành viên thường không nắm được chỉ thị qua sóng vô tuyến.

Tôi bắt đầu nghi ngờ về khả năng của vị sĩ quan trầm lặng đó và đề cập vấn đề sâu hơn nữa với anh ấy. "Nghe này, tôi nhận thấy cậu là người hiểu rất rõ về chiến thuật và giỏi lên kế hoạch. Tôi thậm chí còn thấy cậu có khả năng đưa ra những quyết định chiến thuật sáng suốt. Nhưng những điều này sẽ chẳng có nghĩa lý gì nếu lính của cậu không thể nghe được cậu nói gì. Cậu cần phải nói lớn hơn ngay từ bây giờ, nếu không cậu sẽ chẳng bao giờ có thể làm được điều đó".

Những lời nói của tôi làm anh ấy thất vọng, nhưng không hề tức giận. Tôi nghĩ anh ấy thật sự nhận ra được thiếu sót của mình và hậu quả mà nó gây ra cho toàn bộ đơn vị đặc nhiệm mà anh đang phụ trách.

Nhiệm vụ đào tạo tiếp theo diễn ra không lâu sau đó. Một lần nữa, tôi để mắt đến người chỉ huy đơn vị đặc nhiệm trẻ và trầm lặng này. Khi nhiệm vụ bắt đầu cũng chính là lúc mọi thứ trở nên hỗn loạn, lộn xộn và tràn ngập tiếng ồn. Các vũ khí tự động đang xé toạc hàng nghìn vòng dây đai của các hộp đạn. Lựu đạn pháo mô phỏng đang rít lên và nổ tung. Dù biết rất khó khăn để mọi người có thể nghe, nhưng việc đưa ra chỉ thị ngay lúc này là cần thiết. Cả đội cần tiến vào, rà soát tòa nhà và thiết lập an ninh, đây là lệnh điều động mà chúng tôi gọi là *lập cứ điểm*. Việc ra quyết định lúc này là điều hiển nhiên.

Tôi nhìn chằm chằm vào người chỉ huy đơn vị. Dường như anh ấy đã biết rõ mình phải làm gì, nhưng liệu anh có thể hét đủ to để mọi người nghe và thực thi hay không? Ngay khi bắt đầu tự vấn, tôi thấy anh ấy nói với một trong những người lính của mình tên là Bill: "Bảo mọi người hình thành cứ điểm ở tòa nhà đó và thiết lập an ninh!".

Tôi ngay lập tức nhìn ra sự lanh trí của anh; Bill là kẻ to mồm nhất trong đơn vị đặc nhiệm. Ngay sau khi nghe được chỉ thị từ cấp trên, Bill hét lên như sấm: "Được rồi mọi người, hãy lập cứ điểm ở tòa nhà ngay kia và thiết lập an ninh!".

Như đã được đào tạo trong chương trình huấn luyện, khi nghe chỉ thị đó, mọi người chuyển lời lần lượt cho từng người lính tiếp theo. Tất cả những thành viên đơn vị đặc nhiệm không chỉ nắm được chỉ thị mà còn tiến hành rà soát tòa nhà và thiết lập an ninh một cách nhanh gọn sau đó. Thật tuyệt vời khi được chứng kiến

cảnh tượng này. Nó là minh chứng cho tính hiệu quả mà việc truyền đạt mệnh lệnh bằng lời mang lại. Nhưng nó cũng chứng minh rằng tôi đã sai.

Vị sĩ quan SEAL đó hoàn toàn có khả năng chỉ huy trong trận chiến. Anh ấy chỉ cần tìm ra cách tận dụng những người trong đội bù đắp lại những khiếm khuyết của mình.

Và đây là điều một người chỉ huy giỏi sẽ làm – tìm kiếm và đưa những người có thể bù đắp thiếu sót của mình vào đội. Bằng việc này, thậm chí những thiếu hụt lớn nhất vẫn có thể được khắc phục. Nếu liên tục nỗ lực cải thiện những khía cạnh thiếu sót đó, ai cũng có thể nhanh chóng nâng cao khả năng lãnh đạo của mình một cách đáng kể.

À, tôi nên nói *gần như* bất kỳ ai mới đúng. Bởi vì có một loại người không bao giờ có thể trở thành lãnh đạo tốt: người thiếu khiêm tốn. Những người thiếu khiêm tốn không thể nào tiến bộ vì họ không chịu thừa nhận những yếu kém của mình. Họ không rèn luyện để cải thiện bản thân và cũng không muốn đưa người có thể bù đắp những thiếu sót của mình vào đội. Người này sẽ không bao giờ hoàn thiện mình. Hãy lưu ý điều đó.

Nhưng những người khác đều có thể trở nên tốt hơn. Và trong khi không thể biến một vị lãnh đạo tồi thành một người xuất sắc, bạn chắc chắn có thể khiến một lãnh đạo tồi trở thành một phiên bản tốt hơn và một lãnh đạo tốt thành một người xuất chúng, bất kể họ được sinh ra như thế nào.

KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO VÀ HÀNH VI THAO TÚNG

Kỹ năng lãnh đạo và hành vi thao túng người khác liên quan chặt chẽ với nhau, nhưng trong khi cái này được cho là tiêu cực, cái kia lại được xem là tích cực. Chúng liên quan chặt chẽ với nhau bởi cả hai đều có chung một mục tiêu: khiến mọi người làm điều bạn muốn. Cảnh giới cao nhất của kỹ năng lãnh đạo và hành vi thao túng là khiến người khác làm điều bạn muốn vì chính *họ cũng muốn* làm điều đó.

Cả nhà lãnh đạo và kẻ thao túng đều sử dụng nhiều kỹ thuật giống nhau. Họ đều xây dựng các mối quan hệ, tận dụng ảnh hưởng của mình và vận động chính trị để đạt được kết quả mong muốn. Cả nhà lãnh đạo và kẻ thao túng đều lợi dụng cái tôi, kế hoạch riêng cũng như điểm mạnh và điểm yếu của người khác để đạt được kết quả bản thân mong muốn.

Mặc dù giữa nhà lãnh đạo và kẻ thao túng có nhiều điểm tương đồng, nhưng vẫn có một điểm khác biệt rõ ràng: Kẻ thao túng cố gắng khiến người khác làm những điều mang lại ích lợi cho mình, trong khi nhà lãnh đạo cố gắng khiến người khác làm những việc sẽ mang lại lợi ích cho cả đội, trong đó có họ. Một sự khác biệt rất rõ ràng. Kẻ thao túng cố gắng thăng tiến hoặc giành vị trí tốt hơn cho chính mình. Kẻ thao túng cố gắng dàn dựng để mình trông hoàn hảo trong mắt cấp trên. Với mỗi nước đi, ưu tiên quan trọng nhất của kẻ thao túng chính là bản thân.

Nhưng một nhà lãnh đạo sẽ đặt bản thân ở cuối danh sách ưu tiên. Đối với một người lãnh đạo thực thụ, lợi ích đối với nhiệm vụ và cả đội quan trọng hơn bất cứ mối quan tâm cá nhân nào.

Cả hai thái độ này không sớm thì muộn sẽ tự bộc lộ bản chất của chúng. Đôi khi những kẻ thao túng có thể đánh lừa một số người, nhưng họ sẽ không thể lừa gạt tất cả mọi người mãi. Những nhà lãnh đạo chân chính cũng sẽ như vậy; sẽ có lúc họ không nhận được sự công nhận xứng đáng bởi vì họ dành sự khen ngợi đó cho những thành viên khác, nhưng qua thời gian, họ chắc chắn sẽ được công nhận, tôn trọng – và có thể thăng tiến – bằng chính năng lực của mình.

Điều này không có nghĩa người lãnh đạo luôn chiến thắng kẻ thao túng trong tình huống trước mắt. Đôi khi kẻ thao túng đi những bước đi đúng đắn, nhận được sự chú ý và giành thắng lợi. Nhưng đây chỉ là những thành công mang tính ngắn hạn. Hy sinh người khác vì mình không bao giờ mang lại kết quả tốt đẹp lâu dài; mọi người rồi sẽ nhận ra một sự thật rằng ngoài lợi ích của bản thân, bạn không hề nỗ lực tìm kiếm điều tốt đẹp cho cả đội. Khi nhận ra được điều này, sẽ không một ai muốn gắn bó lâu dài với bạn.

Nhà lãnh đạo có tâm cũng vậy; mục tiêu chân chính của họ sớm muộn gì cũng được mọi người nhận ra. Nếu một nhà lãnh đạo biết hy sinh quyền lợi cá nhân, đặt người khác và nhiệm vụ lên trên bản thân, cuối cùng họ sẽ được công nhận và nhiều người sẽ muốn đi theo, phục tùng họ. Những lãnh đạo tốt sẽ làm điều đúng đắn với lý do đúng đắn; họ làm việc cật lực, hỗ trợ đội và chỉ huy hoàn thành tốt nhiệm vụ. Lâu dài, họ sẽ xây dựng được uy tín vượt hơn hẳn kẻ thao túng chỉ biết tìm kiếm hào quang. Khi cuộc chơi kết thúc, người lãnh đạo tốt, chú tâm vào nhiệm vụ và cả đội, mới là người chiến thắng.

HẠ THẤP CÁI TÔI

Tại văn phòng tư vấn lãnh đạo Echelon Front của mình, Leif và tôi đã huấn luyện cho một doanh nghiệp có tốc độ tăng trưởng nhanh và đạt doanh thu cao. Công ty này nhận ra rằng để cải thiện tốc độ tăng trưởng, họ cần đào tạo đội ngũ lãnh đạo có tinh thần cầu tiến và đảm nhận nhiều trách nhiệm hơn.

Chuyến ghé thăm đầu tiên thực chất là nhằm mục đích đánh giá tình hình. Leif và tôi đã phỏng vấn mọi nhân viên ở các cấp lãnh đạo, tìm hiểu thêm về doanh nghiệp của họ và bắt đầu xây dựng kế hoạch đào tạo những lãnh đạo cấp dưới này.

Ngày đầu tiên, chúng tôi gặp gỡ các lãnh đạo cấp cao của công ty và tôi rất ấn tượng với họ. COO là người thông minh và có năng lực. CFO hội tụ đầy đủ tố chất của một chuyên gia, sắc sảo và tỉ mỉ. CTO, quản lý nhân sự và những nhà lãnh đạo cấp cao còn lại đều rất tốt.

Sau đó, tôi gặp tổng giám đốc. Tôi đã nghiên cứu người này từ trước, dựa vào thông tin thu thập được, anh ấy dường như là người ưu tú nhất trong những người ưu tú. Anh từng là vận động viên của giải bóng rổ đại học Hoa Kỳ NCAA, lại còn tốt nghiệp thạc sĩ quản trị kinh doanh ở một trường thuộc nhóm Ivy League. Mới ngoài 30 tuổi nhưng anh đã vận hành một công ty trị giá đến 100 triệu đô-la.

Anh ta còn có số đo hình thể ấn tượng; chiều cao ít nhất là 1,95m và cân nặng 113kg với cơ bắp cuồn cuộn.

Nhưng chỉ ngay sau cái bắt tay đầu tiên, tôi nhanh chóng nhận ra rằng không chỉ mỗi số đo hình thể của người này là ấn tượng, cái tôi của anh ta cũng khổng lồ không kém. Vẻ mặt của anh như muốn hét lên rằng: *Tôi giỏi hơn anh đấy!* Tôi dường như có thể cảm thấy anh ấy đang trịnh trọng cúi chào như một cậu thanh niên cố gồng mình lên.

Ngay lập tức tôi cảm nhận được sự căng thẳng toát ra từ con người này – một sự tự mãn mơ hồ cho thấy anh ta đang coi thường tôi.

Chuyện nhỏ thôi, tôi nghĩ vậy khi nhìn anh ta. Bởi tôi đã từng đối mặt với không ít người có lòng tự tôn cao như vậy trong quân đội và thế giới kinh doanh.

Tuy nhiên, tôi sớm nhận ra đây sẽ là trường hợp đầy thách thức. Mọi nhận xét mà anh đưa ra đều thể hiện sự kiêu căng, ngạo mạn. Dù tôi nói bất cứ điều gì, anh ta đều đáp lại bằng ánh nhìn trịch thượng kiểu: *Tôi biết hết rồi.* Tôi đã nghĩ dần dần anh ta sẽ mở lòng

đón nhận một số ý tưởng của tôi, nhưng không; sự tự phụ và thái độ kẻ cả được thể hiện rõ qua từng câu nói, chúng tấn công tôi không khác gì những cú đánh bằng gậy bóng chày.

Chúng tôi kết thúc ngày làm việc hôm đó với các lãnh đạo cấp cao, bắt đầu gặp gỡ một số quản lý cấp trung và quản lý tuyến đầu vào ngày hôm sau. Tôi tìm hiểu kỹ hơn về những câu chuyện xoay quanh vị tổng giám đốc này trong những cuộc nói chuyện với họ – để biết họ nghĩ gì về thái độ tự phụ của người này. Nhưng không ai đưa ra bình luận ác ý nào; trên thực tế, hầu hết bọn họ đều nói rằng mình quý mến và tôn trọng anh ta. Tôi nghĩ *anh ta đã lừa được tất cả mọi người.*

Chúng tôi rời khỏi công ty sau khi kết thúc buổi làm việc, rồi bắt đầu lên kế hoạch cụ thể cho những bước tiếp theo. Khi suy ngẫm lại về sự trái ngược giữa thái độ của vị tổng giám đốc và đánh giá của đồng đội về anh ta, tôi cho rằng lý do có thể vì tôi gặp anh ta vào đúng lúc anh ta có một ngày tồi tệ. Có lẽ anh ta đang giận dữ về vấn đề nào đó – việc trễ hạn hoặc một dự án thất bại chẳng hạn – nên sự tức giận đó ảnh hưởng đến thái độ của anh ta đối với tôi. Tôi nghĩ *đó hẳn phải là lý do*. Đặc biệt, tôi luôn tự hào mình có khả năng chinh phục bất kỳ ai và không thể tìm ra lý do chính đáng nào khác lý giải vì sao anh ta lại cư xử với mình bằng thái độ tự cao tự đại như vậy. Tôi đoán lần tới, khi chúng tôi làm việc cùng nhau, anh ta sẽ thôi giọng trịch thượng và thể hiện sự tôn trọng với tôi.

Tôi đã lầm. Một lần nữa, khi chúng tôi bắt đầu khóa đào tạo kỹ năng dẫn dắt cho đội ngũ, mọi thành viên trong nhóm lãnh đạo cấp cao đều rất hân hoan. Họ vui mừng khi gặp chúng tôi và hào hứng khai mạc chương trình.

Ngoại trừ anh ta. Thậm chí khi bắt tay nhau, tôi cảm nhận sự kiêu ngạo của anh ta vẫn còn hiện hữu. *Có chuyện quái gì với anh ta vậy?* Tôi tự hỏi. Khi tôi khởi động buổi đào tạo đầu tiên, thái độ của anh ta không hề lay chuyển. Khi tôi giải thích các nguyên tắc lãnh đạo, anh ta lắng nghe nhưng làm ra vẻ không quá hứng thú. Anh ta dán mắt vào màn hình điện thoại, thì thầm với một vài người. Thậm chí còn đứng dậy và đi ra ngoài vài phút như thể mọi điều anh ta đang làm còn quan trọng hơn gấp nhiều lần những bài học lãnh đạo mà tôi đang giảng dạy. Khi tôi hoàn thành buổi đào tạo đầu tiên, Leif đảm nhiệm buổi thứ hai. Tôi ngồi đó quan sát gã kiêu căng này, thầm hỏi làm thế nào anh ta trở nên như vậy và tại sao lại không hề nhận thức được mình đang huênh hoang đến mức nào. Tôi cố gắng tìm cách xử lý vấn đề này. Làm sao anh

ta có thể ngạo mạn đến thế? Vì sao anh ta không hề nhận ra thái độ trịch thượng của mình?

Rồi tôi suy nghĩ cặn kẽ hơn. Vì đâu mà những lãnh đạo trong ban quản trị của anh ta có vẻ như không hề phiền lòng với cái tôi đó? Tại sao ban lãnh đạo cốt cán không hề nhận ra sự trịch thượng của anh ta giống như tôi?

Chờ đã, tôi nghĩ. *Phải chăng vấn đề nằm ở tôi?*

Câu hỏi này lóe lên như một tia chớp thức tỉnh tôi. Liệu lòng tự trọng của tôi có phải là nguyên do vấn đề không? Có lẽ nào sự tự tin yếu ớt của tôi đang bị đe dọa trước gã "quái kiệt" này, người không chỉ sở hữu một cơ thể vạm vỡ, cường tráng, năng khiếu thể thao xuất sắc mà còn là một nhà lãnh đạo cực kỳ thông minh, táo bạo, đang điều hành một công ty trị giá trăm triệu đô-la khi chỉ mới ở độ tuổi 32? Phải chăng tất cả điều này đã làm cho lòng tự trọng của tôi bị khiếp sợ và tôi mới chính là người hành xử như kẻ ngốc?

Đúng vậy. Lúc bấy giờ, khi đã định thần lại và quan sát kỹ những gì đang diễn ra, tôi mới thấy rõ cả hai cái tôi khổng lồ của chúng tôi đã đụng độ nhau và nảy sinh bất đồng.

Trong giờ giải lao tiếp theo, tôi lại gần anh ta và nói: "Này, chúng ta có thể ra ngoài nói chuyện với nhau một lát được không?".

Anh ta cười nhếch mép và nói kiểu châm chọc: "Được thôi. Anh sắp sửa *kèm cặp* gì tôi sao?", với giọng điệu hết sức khinh miệt khi nói từ *kèm cặp*.

Tôi quay đầu ra hiệu cho anh ta và đi về phía cửa lớp. Anh ta theo sau tôi. Chúng tôi đi dọc hành lang để những người khác không nghe thấy. Tôi dừng lại, quay người và chăm chú nhìn vẻ mặt của anh ta; dường như anh ta cho rằng tôi yêu cầu anh ta ra ngoài để đấu tay đôi một trận.

Cuối cùng anh ta nói: "Sao?".

Tôi cười mỉm và trả lời: "À, tôi chỉ muốn cho anh biết đánh giá sơ bộ của mình đến thời điểm này. Ban lãnh đạo của anh có năng lực vững vàng. Ở đây mọi người đều có một tinh thần làm việc rất tuyệt vời và thực sự hiểu được sứ mệnh của công ty". Vị giám đốc trẻ thay đổi sắc mặt. Có vẻ đã bớt ngờ vực. Đây không phải điều mà anh ta lường trước.

Tôi tiếp tục: “Nhưng điều làm tôi cảm thấy ấn tượng nhất cho tới thời điểm này là anh. Một người thông minh, có bản lĩnh. Mọi người ở đây thật sự hiểu được tầm nhìn của anh. Mọi điều tốt đẹp tôi chứng kiến ở công ty này rõ ràng là tấm gương phản chiếu tài lãnh đạo xuất sắc của anh. Cũng dễ hiểu thôi. Anh chơi bóng thời đại học, được rèn luyện qua nền giáo dục ở Ivy League, có vóc dáng tuyệt vời và xây dựng một công ty hùng mạnh. Tôi không hề có ý nói quá lên, nhưng mọi thứ thật sự rất ấn tượng. Tôi không có gì khác ngoài sự tôn trọng dành cho anh, cho điều anh đã và sẽ làm.”

Khi tôi nói xong câu cuối cùng, anh ta đã hoàn toàn thay đổi sắc mặt. Thái độ kiêu ngạo biến mất, thay vào đó là vẻ mặt khiêm tốn, gần như ngại ngùng.

“Không đời nào!”, anh ta thốt lên. “Tôi chỉ là một người làm kinh doanh. Anh mới là người xứng đáng được khâm phục! Anh dành cả đời mình ở Biệt đội SEAL! Anh thăng tiến qua nhiều cấp bậc! Anh chỉ huy binh lính trong các trận chiến ở những môi trường cực kỳ khắc nghiệt. Đây mới là điều xứng đáng được nể phục!”.

Khi sự căng thẳng giữa hai cái tôi biến mất, chúng tôi đều bật cười thành tiếng. Mối quan hệ của chúng tôi xoay chuyển 180 độ trong tích tắc. Chúng tôi quay trở lại phòng học, anh ấy hoàn toàn chú tâm vào những chia sẻ của tôi về kinh doanh, kỹ năng lãnh đạo và cuộc sống. Thậm chí anh còn bắt đầu đóng góp ý kiến và thuật lại những trải nghiệm cá nhân để củng cố các nguyên tắc mà tôi đang ca ngợi.

Vậy là vấn đề đã được giải quyết. Tôi đã làm điều đó như thế nào? Đơn giản thôi. Sau khi tách bản thân ra khỏi hoàn cảnh để nhìn nhận mọi việc và nhận ra đây là sự xung đột giữa những cái tôi, việc tôi phải làm là hạ thấp cái tôi của mình trong chốc lát để xua tan mọi căng thẳng. Một khi tôi làm được điều đó, vấn đề sẽ được giải quyết.

Lòng tự trọng cũng giống như chiếc xe tăng, khi bạn dùng hỏa lực càng mạnh tấn công, sức công phá ngược lại của đạn đối với bạn càng lớn. Nếu tôi chất vấn vị tổng giám đốc về thái độ trịch thượng và sĩ diện quá cao, chắc hẳn anh ấy sẽ kháng cự quyết liệt hơn. Vì thế tôi đã làm ngược lại. Tôi kiềm chế cái tôi của mình để xoa dịu cái tôi của anh ấy.

Có thể bạn e sợ rằng một khi hạ lòng tự tôn của mình xuống, người khác sẽ xem thường bạn. Nhưng chuyện này sẽ không xảy

ra bởi khiêm nhường mới chính là biểu hiện cao nhất của sự tự tin và những ai đạt đến mức độ này sẽ nhận được sự tôn trọng. Vì vậy, dù các suy nghĩ và cảm nhận ban đầu có thể sẽ khiến bạn chùn bước, nhưng việc thoải mái khen ngợi người khác đã thực sự chứng minh cho sức mạnh và sự tự tin của bạn. Mọi người sẽ sớm nhận ra và nể phục sự tự tin đó.

Đây là sự thật. Bạn phải thật sự tự tin mới có thể kiểm soát và hạ thấp cái tôi của mình. Nếu bạn nhận thấy bản thân không thể dẹp bớt sĩ diện chỉ vì e ngại rằng điều đó sẽ khiến mình trở nên kém cỏi, vậy thì bạn *đúng là kém cỏi*. Đừng như thế.

Hãy hạ thấp cái tôi của mình, xây dựng mối quan hệ và thu phục lòng người về lâu dài.

LÃNH ĐẠO TRUNG THỰC

Chân thật và trung thực có lẽ là những phẩm chất vô cùng quan trọng đối với một nhà lãnh đạo. Hãy nói thật với cấp dưới, cấp trên, với đồng đội của bạn và dĩ nhiên, với chính bản thân mình.

Đây là một nhiệm vụ không hề dễ dàng bởi không một ai có quyền lạm dụng sự thật để tấn công hoặc ép buộc người khác. Hoàn toàn không. Thay vào đó, việc nói thật phải được thực hiện một cách tinh tế và nhạy bén.

Dĩ nhiên, có một vài sự thật khá dễ để nói ra: "Chúng ta thành công rồi!", "Cậu hoàn thành công việc rất tốt", "Đối thủ không có cửa thắng chúng ta đâu". Có ai lại không muốn công bố những sự thật như vậy chứ?

Nhưng cũng có những sự thật cay đắng khó có thể mở lời: "Chúng ta thất bại rồi", "Kết quả công việc của cậu chưa đạt". "Kẻ thù của chúng ta đang chiếm ưu thế". Việc nói ra cũng đau đớn không kém việc đón nhận những sự thật khắc nghiệt đó. Đây là lý do vì sao nhiều người, đặc biệt là nhà lãnh đạo, không dám nói ra những sự thật đau lòng.

Nhưng lãnh đạo buộc phải thành thật.

Để làm được điều này, đầu tiên người lãnh đạo phải hiểu được cấp dưới và thường xuyên nói chuyện với họ. Có như vậy, nhà lãnh đạo mới làm quen với việc thông báo tin tức không mấy tốt đẹp cho thành viên. Họ không nên đột ngột thông báo tin xấu cho đội quân tiền tuyến trong một lần gặp mặt sau bốn tháng biệt tăm. Tuyệt đối không nên. Người chỉ huy cần xây dựng nền tảng mối

quan hệ bền chặt với đồng đội để hai bên làm quen và thấu hiểu lẫn nhau. Càng tương tác nhiều với cấp dưới, quá trình giao tiếp càng trở nên dễ dàng, ngay cả khi nội dung có mang tính tiêu cực đi chăng nữa. Thêm vào đó, một mối quan hệ vững chắc còn tạo điều kiện cho cấp dưới báo cáo thật những tin tức không hay với cấp trên.

Nếu bạn thường xuyên giao tiếp – và theo ý tôi, *giao tiếp* bao gồm tất cả những hình thức như họp mặt, gọi điện, gửi email, nhắn tin, quay video và bất cứ phương thức có sẵn nào – thì mọi người sẽ dễ dàng đón nhận tin xấu hơn. Giả sử một công ty đã mất đi 5% thị phần trong một tháng nhưng vị tổng giám đốc không hề chia sẻ điều đó với ai, và nuôi hy vọng rằng họ sẽ giành lại được thị phần bị mất. Nếu họ chiếm lĩnh lại thị phần đó thì mọi chuyện sẽ ổn. Nhưng nếu tiếp tục để mất thêm 5% nữa – nghĩa là bây giờ họ đã mất tổng cộng 10% thị phần – việc giải thích vấn đề sẽ trở nên khó khăn hơn nhiều. Thật vậy, nó khó xử đến nỗi nhiều ông chủ muốn giấu nhẹm đi. Họ tiếp tục cầu trời và hy vọng mọi thứ sẽ hồi phục trong tháng tiếp theo. Nếu công ty có thể thu hồi thị phần và tình hình đi theo hướng tích cực, mọi chuyện sẽ đầu xuôi đuôi lọt. Nhưng nếu không, vị tổng giám đốc có thể chứng kiến 50% thị phần ra đi trong vòng ba tháng, sáu tháng hoặc một năm. Rồi sao? Bây giờ, việc nói sự thật đã trở nên phức tạp hơn rất nhiều, bởi vì sự thật chính là công ty bị mất 50% thị phần và sắp phải cắt giảm chi phí marketing, đào tạo cùng nhân lực để tồn tại. Điều này thật tệ.

Nhưng nếu vị tổng giám đốc này nói ra sự thật ngay từ sớm và có cái nhìn lạc quan, mọi chuyện có thể đã diễn biến theo một hướng rất khác. Nếu họ thông báo với nhân viên rằng thị phần của công ty đã bị giảm 5%, mọi người có thể nhận ra mình cần cố gắng hơn một chút. Toàn bộ nhân viên và lãnh đạo sẽ nỗ lực nhiều hơn, thử nhiều cách hơn để cứu vãn tình hình. Họ có thể hồi phục thị phần và chèo lái công ty trên con đường mới để tiến đến thành công. Chính việc không minh bạch ngay từ đầu và thường xuyên giấu giếm đã cướp mất cơ hội hồi phục.

Hơn nữa, nhân viên sớm muộn cũng sẽ nhận ra công ty không thành thật với họ. Họ sẽ nhìn thấy những con số giảm sút. Thành viên bộ phận kế toán sẽ rỉ tai nhân viên trong bộ phận vận hành và bán hàng rằng doanh thu đang giảm. Chỉ cần một nhân viên tiết lộ chút sự thật, vô vàn lời đồn về viễn cảnh đen tối sắp xảy ra trong tổ chức sẽ dấy lên từ đó. Những tin đồn sẽ khiến vấn đề càng trở nên tồi tệ và cuối cùng biến thành lời tiên tri tự ứng nghiệm về sự sụp đổ của công ty. Đây là hậu quả của tin đồn nhảm và tư duy

đám đông. Nếu những nhân viên cốt cán không lý giải được chuyện gì đang xảy ra, họ sẽ tự bịa lý do cho riêng mình, và nguyên nhân đó có thể còn tệ hại hơn thực tế rất nhiều lần. *Tại sao cấp trên lại che giấu sự thật, trừ phi tình hình hiện tại đúng là thảm họa?*

Làm thế nào để ngăn chặn vòng luẩn quẩn đó? Hãy dập tắt lời đồn thổi bằng việc nói ra sự thật.

Có lẽ hậu quả lớn nhất của việc lãnh đạo che giấu sự thật là đánh mất lòng tin của đồng đội. Họ sẽ không còn tin vào lời nói, kế hoạch và tầm nhìn của người dẫn dắt nữa. Khi không còn được cấp dưới tin tưởng, bản thân người lãnh đạo và cả đội đều sẽ thất bại.

Mặc dù vậy, không phải trường hợp nào mọi người cũng bắt buộc phải nói ra sự thật. Thỉnh thoảng, có một số lý do chính đáng cho phép bạn không cần nói thật. Trong quân đội, một số thông tin có thể được xem là tư liệu mật. Trong lĩnh vực dân sự, có những thủ tục pháp lý nghiêm cấm chia sẻ một số thông tin.

Khi gặp phải các tình huống như vậy, câu trả lời rất đơn giản: hãy nói thật. Nói thật ở đây không có nghĩa là tiết lộ tư liệu mật đó vì như vậy là bất hợp pháp, mà là giải thích lý do tại sao không thể chia sẻ nó.

“Tôi xin lỗi, nhưng đây là tư liệu mật nên tôi không được phép bàn luận.”

Hoặc: “Nghe này, tôi muốn chia sẻ thông tin đó với cậu, nhưng vì tình trạng pháp lý của nó nên tôi không thể tiết lộ ngay bây giờ.”

Lãnh đạo cũng nói sự thật trong trường hợp phạm phải sai lầm, về mặt bản chất, đây là hành động thể hiện tinh thần Chịu trách nhiệm tuyệt đối. Người có trách nhiệm phải báo cáo trung thực về những đã xảy ra, vấn đề nào không ổn, họ đã mắc những lỗi gì và sẽ sửa sai như thế nào.

Tuy nhiên, nhà lãnh đạo không thể lấy việc nói thẳng nói thật làm cái cớ để xúc phạm hoặc chỉ trích người khác. Họ cần xây dựng mối quan hệ và quan tâm đến thành viên trong đội. Hãy tìm hiểu cấp dưới là ai, giá trị cốt lõi và động lực của cấp dưới là gì. Nếu một lãnh đạo không nắm được các vấn đề trên thì sẽ không thể giao tiếp hiệu quả với cả đội, đặc biệt khi phải phê bình hoặc thông báo những sự thật khó tiếp nhận.

Nếu bạn buộc phải thông báo với đồng đội một sự thật đau lòng, tốt nhất là hãy cứ nói ra. Dĩ nhiên, hãy giải thích tình huống cụ thể nhưng đừng cố tìm lý do biện minh hoặc giấu giếm điều gì. Cứ nói ra sự thật và trình bày lý do. Bạn phải chấm dứt hợp đồng với một số nhân viên ư? Hãy giải thích tại sao điều này lại cần thiết vì lợi ích của cả đội. Bạn cần mọi người làm thêm giờ mà không ai sẵn lòng? Hãy giải thích vì sao điều này lại quan trọng. Sau đó chỉ đạo cho ban lãnh đạo noi gương trước, đặc biệt khi tình hình đang rất tệ. Hãy tự cắt giảm lương của mình. Xung phong làm thêm giờ. Bạn phải là một đầu tàu thực thụ, nhận lấy những việc khó chứ đừng đùn đẩy cho nhân viên.

Tương tự, hãy thành thật khi phải nói chuyện riêng với từng người. Đừng đợi đến khi mọi chuyện trở nên khó xử mới ngồi lại với nhau, mọi việc sẽ chỉ trở nên khó khăn hơn mà thôi. Bất kể đó là cấp dưới, cấp trên, đồng đội hay khách hàng, thái độ chần chừ trong việc thảo luận một vấn đề nan giải sẽ không giúp giảm bớt độ nan giải. Vì vậy, hãy bắt tay vào giải quyết nó.

Nhưng nhớ rằng dù đó có là sự thật khó chấp nhận, là lời phê bình cá nhân, ta cũng không thể vì nói thẳng mà bỏ qua sự tinh tế; thật ra, những sự thật càng khó nghe càng đòi hỏi sự tinh tế. Nếu bạn có quan hệ tốt với cấp dưới và họ biết rằng bạn quan tâm đến họ, việc thông báo những sự thật mất lòng này cũng sẽ giống những cuộc nói chuyện bình thường mà thôi.

Có một kỹ thuật giao tiếp phổ biến là xen giữa hai nhận xét tích cực bằng một nhận xét tiêu cực. Ví dụ: “Tôi rất vui khi thấy nhóm của anh đã đạt chỉ tiêu liên tục ba tháng liền. Nhưng tình hình nhân sự thì không khả quan lắm; anh đang mất đi rất nhiều nhân viên. Dù vậy, một điểm đáng mừng là họ đã hoàn thành công việc rất tốt trong thời gian làm việc ở đây.”

Kỹ thuật này giúp bạn thúc đẩy quá trình xây dựng mối quan hệ tốt với cấp dưới trực tiếp. Bạn không cần bịa đặt những ưu điểm để nhận xét kèm với khuyết điểm. Nếu nhà lãnh đạo có mối quan hệ chân thành với cấp dưới, họ sẽ không phải làm như vậy.

Tuy vậy, việc có mối giao hảo với cấp dưới không đồng nghĩa với việc họ sẽ sẵn lòng đón nhận những lời phê bình khắt khe. Mọi chuyện không diễn ra suôn sẻ như vậy đâu. Đa số mọi người không thích nghe góp ý, cho dù góp ý đó đến từ ai. Do đó, tốt nhất là bạn vẫn nên phê bình gián tiếp, giảm thiểu mức độ gay gắt để đạt được hiệu quả như mong muốn. (Hãy tham khảo cách đưa ra lời phê bình ở mục “Làm sao nói thật nhưng không mất lòng?”

cuối sách).

HỌC HỎI

Nhà lãnh đạo không bao giờ đủ giỏi giang. Họ phải liên tục học hỏi, hoàn thiện bản thân vì sẽ luôn có những thử thách mới mẻ, bất ngờ chờ đợi họ trong mọi nhiệm vụ. Ngồi ở vị trí lãnh đạo càng lâu, họ càng dẫn dắt nhiều người hơn, số lượng và quy mô dự án cần đảm nhiệm sẽ tăng gấp nhiều lần và những nhiệm vụ mà họ phải gánh vác cũng có tác động chiến lược lớn hơn.

Dù ở bất cứ ngành nghề nào, vị trí lãnh đạo cũng luôn là một nghề. Làm lãnh đạo chính là cuộc sống của bạn. Hãy nỗ lực hết sức để làm quen và tìm hiểu về nghề nghiệp của mình, trở thành người dẫn đầu trong nghề. Hãy nỗ lực học hỏi mỗi ngày để trở thành nhà lãnh đạo tài giỏi hơn.

Việc học làm lãnh đạo đòi hỏi nhiều yếu tố. Một trong những điều tiên quyết là luôn nhìn mọi thứ qua lăng kính của nhà lãnh đạo. Bạn hãy nhớ rằng bất kỳ nhóm người nào cũng cần có người dẫn dắt. Hãy quan sát xem cách lãnh đạo nào hiệu quả và cách nào không. Hãy chú ý những kỹ thuật dẫn dắt được áp dụng thành công và thất bại – cách người chỉ huy nói chuyện, từ ngữ họ sử dụng và cách họ tương tác với mọi người. Hãy suy nghĩ xem bạn có thể sử dụng những kỹ thuật này như thế nào.

Hãy áp dụng góc nhìn lãnh đạo lên mọi thứ bạn đọc được. Hầu hết các câu chuyện đều ẩn chứa yếu tố lãnh đạo ở trong đó; một cuốn sách hay một bài báo không nhất thiết phải viết về lãnh đạo *mới liên quan đến kỹ năng lãnh đạo*. Hãy lưu ý điều này. Người chỉ huy đã hành động như thế nào? Họ đã nói gì? Cấp trên và cấp dưới của họ phản ứng như thế nào? Việc học hỏi những bài học của người đi trước thông qua sách vở là phương pháp hiệu quả để đúc rút kinh nghiệm mà không cần trực tiếp trải nghiệm nó, nhưng cách làm này chỉ hữu ích nếu bạn có khả năng đọc hiểu sâu để cảm nhận hành động, cảm xúc và bản chất con người trong quá trình đọc.

Đồng thời, hãy tập chú ý đến những chi tiết nhỏ nhặt. Chúng ta thường bỏ qua nhiều chi tiết tinh tế các những tình huống rồi tự hỏi tại sao mọi chuyện lại xảy ra như vậy. Vì vậy, đừng quên lưu tâm đến chúng. Những chi tiết nhỏ vẫn có giá trị, dù ít hay nhiều thì chúng vẫn quan trọng.

Hãy nhớ lại những nguyên tắc nền tảng của kỹ năng lãnh đạo và

áp dụng chúng vào tất cả các tình huống trước mắt để mở rộng tư duy của mình: Yểm trợ và Di chuyển; Đơn giản hóa mọi thứ; Sắp xếp thứ tự ưu tiên và Triển khai tuần tự;. Chỉ huy phân quyền; Chịu trách nhiệm tuyệt đối; Sự cân bằng trong lãnh đạo. Nếu chịu tìm kiếm những nguyên tắc này, bạn sẽ có được chúng và sau đó hiểu chúng rõ hơn. Càng hiểu rõ, bạn càng có thể áp dụng hiệu quả; càng áp dụng hiệu quả, bạn càng dễ dàng tìm ra những nguyên tắc khác và chu kỳ này cứ tiếp tục phát triển như vậy.

Song điều quan trọng nhất vẫn là khiêm tốn. Nếu người lãnh đạo cho rằng năng lực dẫn dắt của mình đã xuất sắc rồi, nghĩa là tư tưởng của họ đã sai lệch ngay từ đầu, những kỹ năng sẽ từ từ giảm sút, và tệ nhất là họ sẽ trở nên ngạo mạn mà không ý thức được. Đừng để chuyện đó xảy ra. Hãy luôn khiêm nhường và liên tục học hỏi.

"

Hãy nhớ lại những nguyên tắc nền tảng của kỹ năng lãnh đạo và áp dụng chúng vào tất cả các tình huống trước mắt để mở rộng tư duy của mình:

• Yểm trợ và Di chuyển; Đơn giản hóa mọi thứ;

• Sắp xếp thứ tự ưu tiên và Triển khai tuần tự;.

• Chỉ huy phân quyền;

• Chịu trách nhiệm tuyệt đối;

• Sự cân bằng trong lãnh đạo.

"

2

Nguyên lý cốt lõi

TRAU DỒI NĂNG LỰC VÀ YÊU CẦU HỖ TRỢ KHI CẦN THIẾT

Một người lãnh đạo phải có khả năng nhận biết và hiểu rõ tính chất công việc, kỹ năng và thiết bị hỗ trợ mà cấp dưới đang sử dụng. Điều này không có nghĩa là nhà lãnh đạo phải trở thành chuyên gia trong mọi lĩnh vực; đó là chuyện bất khả thi. Một Trung đội trưởng không thể bắn súng thành thạo như lính bắn tỉa. Anh ta cũng không thể nắm được nhiều loại sóng vô tuyến như nhân viên điện đài, không rành rẽ chi tiết của các tuyến đường có thể tiếp cận và rời khỏi mục tiêu như lính trinh sát. Ở công trường, người quản đốc không thể vận hành máy móc hiệu quả bằng những công nhân đã tiếp xúc với chúng suốt cả ngày. Anh ta cũng không thể xếp gạch khéo léo bằng những người thợ xây hoặc buộc thép chắc chắn như các thợ sắt. Trong ngành sản xuất, một giám đốc thiết bị không thể vận hành mọi loại máy hoặc xử lý tất cả vấn đề trên dây chuyền. Nhưng khi rơi vào những tình huống trên, người lãnh đạo ít nhất cũng phải quen thuộc với những gì đang diễn ra trong bộ phận dưới quyền quản lý của mình.

Khi nhà lãnh đạo không biết hoặc không thông thạo một kỹ năng hay một công việc nào đó, trong khi nó lại đóng vai trò quan trọng đối với nhiệm vụ, họ nên làm gì? Đơn giản: Hãy hỏi người khác. Đúng vậy. Hãy đến và đặt câu hỏi – không chỉ để tìm kiếm lời giải thích mà còn để thật sự học hỏi và trực tiếp thực hiện nó một cách thành thạo. Hãy cầm súng bắn tỉa. Hãy điều khiển sóng vô tuyến. Hãy xếp gạch. Hãy vận hành thiết bị trong một khoảng thời gian. Hãy làm quen và thực hành nghiêm chỉnh công việc đó.

Không may là hầu hết chỉ huy lại tránh né quá trình này bởi họ cho rằng mình sẽ trông thật ngu ngốc. Họ nghĩ cấp dưới sẽ không

tôn trọng mình nữa. Nhưng sự thật lại không phải vậy. Đây lại là một trường hợp mà cái tôi trở thành rào cản đối với bạn. Một số lãnh đạo cho rằng việc nhờ người khác giúp đỡ là biểu hiện của sự yếu kém. Một quan niệm hết sức sai lầm. Thật ra, cấp dưới sẽ tôn trọng lãnh đạo hơn nếu họ biết chủ động tìm hiểu, cố gắng học hỏi và thực hiện những nhiệm vụ quan trọng. Điều khiến cấp dưới mất đi sự tôn trọng đối với chỉ huy là khi anh ta không biết mà lại cố tỏ ra biết tuốt. Tôi nhận ra điều này từ kinh nghiệm thực tế của mình. Khi còn là một anh LPO trong Biệt đội SEAL, tôi rất ấn tượng với một người cấp trên. Anh luôn đến thăm hỏi và thực sự tỏ ra hứng thú với nhiệm vụ ngoài tiền tuyến của chúng tôi. Tôi còn cảm thấy ấn tượng hơn khi anh đặt câu hỏi và nghiêm túc lắng nghe quan điểm của tôi. Anh càng để lại ấn tượng sâu sắc hơn khi cố gắng trực tiếp làm những việc mà tôi đang làm – điều khiển sóng vô tuyến, ngắm bắn bằng hệ thống vũ khí tiên tiến hoặc tạo ra một thiết bị phát nổ. Vì thế, khi bạn cần ai đó hỗ trợ điều gì, hãy mở lời với họ. Cấp dưới sẽ hiểu rằng cấp trên không phải luôn rành rẽ tất cả mọi thứ. Vậy nên, hãy hạ thấp cái tôi và nhờ trợ giúp khi cần thiết. Sớm muộn gì bạn cũng thể hiện tốt hơn và nhận được sự nể phục từ đồng đội của mình. Hành động lùi lại và học hỏi những kỹ năng chuyên môn cũng thể hiện sự khiêm nhường của bạn. Nó chứng tỏ bạn không chỉ ngồi trên cao chỉ tay năm ngón mà còn hiểu rõ công việc vất vả của nhân viên.

Tuy nhiên hãy nhớ rằng, dù không nhất thiết phải thực hiện được những công việc ngoài tiền tuyến, nhưng nhà lãnh đạo không thể lấy đó làm cái cớ để biện minh cho sự thờ ơ và thiếu chuẩn bị của mình. Nếu bạn trực tiếp ra tiền tuyến thì ít nhất cũng phải làm quen với nhiệm vụ của họ. Hãy đọc cẩm nang hướng dẫn để nhận biết thiết bị họ đang sử dụng. Hãy học tất cả những điều có thể học được để không xuất hiện với vẻ ngơ ngác mù mờ. Nguyên tắc này áp dụng với lãnh đạo ở tất cả các cấp chứ không riêng ai. Việc một lãnh đạo không biết chính xác cách vận hành một dụng cụ hay thiết bị có thể hiểu được, nhưng không gì có thể bào chữa cho việc người đó không hề biết gì về nó. Chí ít họ cũng phải nắm được chức năng của nó. Thái độ bàng quan hoàn toàn với tình hình ngoài tiền tuyến khiến bạn không bắt kịp những việc đang diễn ra, và tất nhiên, đội ngũ cũng không còn tôn trọng bạn nữa. Nếu họ biết chắc bạn thiếu sự chuẩn bị chu đáo, hãy quay về, nỗ lực nghiên cứu hết sức rồi quay lại đó để học hỏi nhiều hơn.

Quay trở lại để học hỏi nhiều hơn nghĩa là không phải bạn cứ ra thực địa và bắt tay vào việc một lần là có thể thành thục ngay. Hãy liên tục quay lại để học hỏi và hoàn thiện kỹ năng. Tôi đã khuyên vị CEO của một công ty sản xuất thiết bị rằng anh ấy nên tham gia

quá trình sản xuất sản phẩm từ đầu đến cuối ít nhất một lần trong tháng để nắm rõ quy trình hiện tại; nhờ vậy, anh sẽ hiểu được những thử thách mà các nhân viên trực tiếp sản xuất gặp phải. Nó cũng giúp anh có đủ hiểu biết để chất vấn những người cố lấy vải thưa che mắt thánh. Điều này rất quan trọng.

Cuối cùng, khi sẵn sàng xông pha và không ngại vất vả để tìm hiểu công việc cùng với nhân viên, bạn sẽ có cơ hội tìm hiểu họ và xây dựng mối quan hệ chặt chẽ. Khi đã xây dựng thành công mối quan hệ với nhân viên, họ sẽ thành thật chia sẻ với bạn tình trạng thật sự. Họ cung cấp thông tin cho bạn. Họ nói ra những điều hiệu quả và không hiệu quả. Đó là những thông tin rất quan trọng.

Dĩ nhiên, bạn không thể dành hết thời gian cho việc này mà phải biết sắp xếp sao cho cân bằng. Nhưng hãy đảm bảo bạn luôn dành đủ thời gian cho nhân viên và hiểu được họ đang làm gì. Hãy cùng làm việc với đội ngũ nhân viên tuyến đầu, học hỏi mọi thứ từ họ, nhận biết và hiểu rõ vai trò của họ đối với sứ mệnh chung và làm cho họ tôn trọng bạn.

XÂY DỰNG LÒNG TIN VÀ MỐI QUAN HỆ

Mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới là nền tảng phát triển của một đội ngũ. Nếu tin tưởng lẫn nhau, giữa hai người sẽ hình thành một mối quan hệ; nếu thiếu đi niềm tin, sẽ không có mối quan hệ nào. Vì thế, những mối quan hệ thường được vun đắp dựa trên nền tảng lòng tin và đội nhóm được hình thành dựa vào nền tảng của các mối quan hệ đó. Nếu mọi người không gắn kết với nhau, sẽ không có đội ngũ mà chỉ là một nhóm người lộn xộn.

Chúng ta cần xây dựng các mối quan hệ để hình thành một đội, và để làm được điều đó thì cần vun đắp lòng tin. Vì vậy câu hỏi đặt ra ở đây là: Làm thế nào để xây dựng được lòng tin, phát triển mối quan hệ, sau cùng là hình thành đội nhóm của mình?

Yếu tố then chốt nhất của việc xây dựng lòng tin và từ đó xây dựng nên mối quan hệ chính là sự trung thực (điều này đã được nhắc đến ở mục “Lãnh đạo trung thực”). Mặc dù trung thực đóng vai trò nền tảng nhưng ta vẫn còn những công cụ hỗ trợ khác trong việc xây dựng lòng tin. Sau đây là một vài phương pháp mang tính chiến lược nhằm xây dựng niềm tin với cấp trên và cấp dưới.

ĐỐI VỚI CẤP DƯỚI

Để xây dựng lòng tin và mối quan hệ với cấp dưới, bạn phải trao đi

niềm tin. Điều này nghĩa là gì? Nếu muốn cấp dưới tin tưởng mình, tôi cần trao cho họ niềm tin. Ví dụ, tôi cho phép họ thực thi nhiệm vụ và tin tưởng rằng họ nhất định sẽ thành công. Tôi cho phép họ ra quyết định và tin tưởng rằng đó là quyết định đúng đắn. Tôi cho phép họ xử lý vấn đề mà không cần giám sát và tin tưởng rằng họ sẽ làm được.

Tất nhiên, việc cho phép cấp dưới tự mình thực thi nhiệm vụ, đưa ra quyết định hoặc xử lý vấn đề sẽ tiềm ẩn nhiều rủi ro. Chẳng hạn, họ có thể sẽ ra quyết định sai lầm, xử lý vấn đề thất bại, hoặc thực thi nhiệm vụ không đạt yêu cầu. Đó là lý do tại sao khi làm chỉ huy, tôi sẽ bắt đầu xây dựng lòng tin từng bước một. Nhiệm vụ đầu tiên mà tôi giao cho cấp dưới sẽ không phải là nhiệm vụ lớn lao, thực tế có thể ảnh hưởng đến chiến lược chung nếu chẳng may thất bại. Thay vào đó, nó sẽ là một hoạt động đơn giản trong quá trình huấn luyện, mà nếu không thành công cũng không gây ra rủi ro gì, ngoài việc tổn thương lòng kiêu hãnh của họ. Nếu cấp dưới đưa ra chỉ thị không phù hợp, tôi sẽ không cho phép họ ra quyết định nào để tránh hậu quả nghiêm trọng; thay vì vậy, tôi sẽ chọn lựa phương án tiềm ẩn ít rắc rối để họ tiến hành. Tôi cũng áp dụng giải pháp tương tự khi cho phép cấp dưới xử lý vấn đề. Tôi sẽ không giao cho họ giải quyết những vấn đề mà hậu quả thất bại sẽ thảm hại hơn nhiều lần. Tôi chỉ giao một vấn đề mà nếu họ không tìm được phương án giải quyết kịp thời thì vẫn có thể dễ dàng cứu vãn.

Với mỗi tình huống mà cấp dưới giải quyết thành công, lòng tin của tôi sẽ tăng lên một chút. Đổi lại, vì tôi đã trao cho cấp dưới quyền tự quyết nên lòng tin của họ dành cho tôi cũng tăng lên. Họ sẽ bắt đầu tin rằng những chỉ dẫn của tôi là đúng đắn, tin rằng tôi đã cho họ không gian phát huy năng lực mà không kiểm soát chặt chẽ, đồng thời tin rằng tôi sẽ để họ xử lý vấn đề và tự suy luận mọi thứ. Khi một nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ, tôi sẽ bắt đầu tìm những nhiệm vụ có quy mô lớn hơn để họ triển khai, một quyết định quan trọng hơn để họ cân nhắc, một vấn đề phức tạp hơn để họ giải quyết. Quá trình này sẽ liên tục lặp đi lặp lại, và sự tin tưởng giữa hai bên từ đó sẽ tăng dần lên.

Ngược lại, nếu cấp dưới thực hiện nhiệm vụ không tốt, đưa ra quyết định chưa đúng đắn hoặc giải quyết vấn đề không hiệu quả, tôi sẽ không kỷ luật, trách móc hay coi thường họ. Tôi sẽ tận dụng những sai lầm đó làm cơ hội dẫn dắt, chỉ bảo và kèm cặp họ. Nếu họ đã hiểu ra vấn đề, tôi sẽ giao một nhiệm vụ, quyết định và thử thách khác để họ xử lý. Có thể lần này tôi sẽ bổ sung một số hướng dẫn và giám sát để đảm bảo họ hoàn thành tốt nhiệm vụ. Một khi

nhân viên đó thành công, tôi sẽ lặp lại quy trình trên, dần dần gia tăng quy mô và độ khó của nhiệm vụ, tiếp tục nuôi dưỡng lòng tin giữa chúng tôi.

Qua thời gian, những nhiệm vụ, quyết định và vấn đề sẽ trở nên khó khăn hơn và cấp dưới chắc hẳn cũng sẽ mắc lỗi. Tôi muốn nhắc lại lần nữa, đây chỉ là những cơ hội học tập giúp họ hoàn thiện mình. Khi rủi ro trong tình huống tăng lên, bạn vẫn có thể để cấp dưới chỉ đạo nhưng hãy tăng cường giám sát nhằm đảm bảo họ không phạm sai lầm quá nghiêm trọng. Hãy kiểm soát chặt chẽ hơn một chút. Bạn cần chấn chỉnh nếu thấy người đó bắt đầu đi chệch hướng để đảm bảo không xảy ra thảm họa và họ vẫn có thể học hỏi kinh nghiệm từ những điều chỉnh tinh tế đó.

Quá trình này bắt đầu bằng hình thức quản lý cầm tay chỉ việc nhưng dần dần sẽ chuyển sang hình thức quản lý không can dự vào công việc của cấp dưới. Khi lòng tin càng được vun đắp, người lãnh đạo càng ít phải nhúng tay vào công việc quản lý. Cuối cùng, cấp dưới sẽ hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, ra quyết định chính xác và giải quyết vấn đề triệt để, đồng thời tích lũy nhiều bài học trong quá trình xây dựng lòng tin.

ĐỐI VỚI CẤP TRÊN

Chúng ta cũng phải xây dựng lòng tin và mối quan hệ với cấp trên. Quá trình này một lần nữa lại bắt đầu từ tính trung thực. Thông thường, nhân viên sẽ thích nói những điều *họ cho là sếp muốn nghe*. Đó là một sai lầm. Nếu họ nói "tinh thần của cả đội đang rất tốt", "chúng ta đang đi đúng hướng và nhất định sẽ đạt được chỉ tiêu bán hàng" hoặc "chúng ta nhận được tất cả những sự hỗ trợ cần thiết" nhưng thực tế hoàn toàn ngược lại, những lời nói êm tai này có thể gây ra nhiều rắc rối. Chúng mang lại cho cấp trên cảm giác hài lòng trong chốc lát nhưng về lâu về dài, sự thật sẽ lộ ra và làm ảnh hưởng đến nhiệm vụ chung, đến cả đội và sau cùng là nhà lãnh đạo. Khi đó, cấp trên sẽ nhớ ra bạn chính là người đã cung cấp thông tin sai lệch và dĩ nhiên là mất niềm tin vào bạn.

Vì thế, bạn phải nói thật. Tuy nhiên, hãy nhớ đây không phải là lý do cho phép bạn phàn nàn. Giả sử đồng đội của bạn đã làm việc cật lực và cần được nghỉ giải lao. Đây là một vấn đề nhỏ và không cần thiết phải báo lên quản lý. Nhưng nếu các thành viên cực kỳ mệt mỏi và thật sự cần được nghỉ ngơi kịp thời nếu không sẽ mắc lỗi nghiêm trọng, đây mới là vấn đề quan trọng cần được báo cáo. Hãy chắc chắn phân biệt được đâu là nói thật những thông tin cần thiết cho lãnh đạo, đâu là phàn nàn về những việc tủn mủn.

Như đã đề cập ở những mục trước, một số yếu tố quan trọng khác nhằm xây dựng lòng tin gồm có hoàn thành tốt công việc và xử sự khéo léo khi bất đồng với cấp trên.

Ta cần sử dụng tất cả chiến thuật này để xây dựng lòng tin. Một khi lòng tin bị mất đi, sức mạnh của nhà lãnh đạo sẽ sụp đổ.

NIỀM TIN VÀ PHƯƠNG PHÁP CHỈ HUY PHÂN QUYỀN

Một trong những điều kiện then chốt để xây dựng lòng tin là áp dụng nguyên tắc Chỉ huy phân quyền. Bạn cần xây dựng một niềm tin vững chắc vì sẽ có những lúc, thứ duy nhất có thể gắn kết toàn bộ đội ngũ chính là sự tin tưởng. Có nhiều tình huống biến động khiến người lãnh đạo không đủ thời gian để giải thích tại sao họ lại làm việc này mà chỉ có thể yêu cầu cấp dưới triển khai ngay lập tức.

Điều này có vẻ đi ngược lại với những điều tôi đã chia sẻ, không chỉ về nguyên tắc Chỉ huy phân quyền nói riêng mà còn về kỹ năng lãnh đạo nói chung. Rất nhiều lần tôi đã nhắc nhở mọi người không được ra lệnh bằng cách hét lên, không được áp đặt kế hoạch lên cấp dưới mà phải đảm bảo toàn đội hiểu rõ cả yêu cầu của nhiệm vụ lẫn lý do tại sao cần thực hiện yêu cầu đó. Một khi hiểu được lý do, họ có thể làm chủ và triển khai công việc bằng sự hiểu biết cũng như thông suốt của mình, từ đó đưa ra những điều chỉnh khi cần thiết.

Quan trọng hơn hết, tôi luôn khuyến khích cấp dưới đặt câu hỏi; nếu họ không hiểu tại sao phải làm một việc gì đó, họ cần đặt câu hỏi. Nếu nhân viên không đồng tình với một kế hoạch hoặc ý tưởng, họ cần nêu lên sự quan ngại với quản lý. Cuối cùng, sự chủ động phản hồi với lãnh đạo sẽ mang lại kết quả tốt đẹp hơn. Xét cho cùng, khi phân tích tình huống, người lãnh đạo có thể có góc nhìn khác so với những nhân viên trực tiếp thực hiện, có thể vì họ không nhìn ra được những điểm mà cấp dưới nhìn thấy. Họ có thể đưa ra quyết định sai lầm bởi góc nhìn thiếu toàn diện. Vì vậy, nên có cuộc đối thoại cởi mở giữa cấp dưới và cấp trên để đôi bên hiểu tình huống một cách trọn vẹn và toàn bộ hệ thống điều hành thấy được những quan điểm khác nhau. Nhờ vào cuộc đối thoại đó, họ có thể xây dựng kế hoạch khả thi nhất.

Vậy trong tình huống nhạy cảm, đòi hỏi người trong cuộc phải đưa ra quyết định nhanh chóng thì sao? Giả sử tôi là Trung đội trưởng SEAL đang ở trong một chiến trường đô thị và cả đội bị súng máy hạng nặng tấn công khi băng qua đường. Vài thành

viên bị một số phương tiện vây chặt phía sau. Tôi phải đánh giá tình hình và nhanh chóng ra quyết định rằng chúng tôi cần dùng hỏa lực từ trên cao để trấn áp đối phương, từ đó giúp những thành viên bị bao vây kia thoát khỏi con đường đó. Sau khi xem xét vị trí của trung đội, tôi nhận ra tiểu đội số hai đang ở vị trí thuận lợi nhất để thực hiện nhiệm vụ đó. Vì thế tôi nhìn về phía Fred, tiểu đội trưởng số hai và hét lên: "Fred, chỉ đạo đội của cậu di chuyển về tòa nhà ở góc đó, lên mái nhà và bắt đầu xả súng trấn áp quân địch ngay!".

Lúc này, Fred không vặn lại: "Chỉ huy có thể cho tôi biết lý do tại sao anh lại ra lệnh như vậy không? Tôi nghĩ vẫn có một số phương án khả thi khác mà chúng ta nên tìm hiểu." Như vậy thật nực cười. Anh ấy biết rằng tình huống đang nguy cấp và thời gian không cho phép chúng tôi tranh luận thêm bất kỳ điều gì. Quan trọng hơn cả, anh ấy tin tưởng tôi. Chúng tôi đã làm việc cùng nhau nhiều năm liền. Anh ấy từng đặt ra nhiều câu hỏi trước vô số quyết định của tôi. Những lúc như vậy, tôi đều cởi mở giải đáp thắc mắc, và chúng tôi sẽ đi đến kết luận mà cả hai đều đồng thuận. Fred biết rằng tôi luôn muốn anh ấy hiểu *lý do* của việc mà mình đang làm. Tôi luôn sẵn sàng dành thời gian giải thích và thảo luận nguyên nhân một cách chi tiết bất cứ khi nào có thể.

Nhưng Fred cũng hiểu tình huống nói trên không phải thời điểm thích hợp để thảo luận, giải thích hay giải đáp thắc mắc. Bây giờ là thời khắc cần hành động, cần tin tưởng. Vì vậy Fred hét trả lại: "Đã rõ!" và bắt tay triển khai kế hoạch ngay.

Đó là cách làm việc trong tình huống khẩn cấp.

Nhưng không phải khi nào mọi chuyện cũng diễn ra như vậy, vì có khả năng Fred sẽ nhìn lại và đáp trả *"Phản đối!"* khi nghe mệnh lệnh của tôi.

Đúng vậy, cấp dưới của tôi – một người thấu hiểu và tin tưởng tôi, nhận thức được tình huống nghiêm trọng mà chúng tôi đang đối mặt – có thể ngoái lại và hét lên: "Phản đối!". Anh sẽ không thực thi theo mệnh lệnh của tôi. Tại sao vậy? Có phải anh đã đánh mất sự tự tin và lòng tin ở tôi? Có phải anh cảm thấy không cần phải theo tôi? Không phải vậy. Câu trả lời rất đơn giản: Fred nhìn thấy điều mà tôi không thể thấy. Có thể là kẻ địch đã kịp cài đặt một thiết bị phát nổ ngay bên ngoài tòa nhà; có thể anh ấy phát hiện ra kẻ địch còn tôi thì không. Có thể xuất phát từ nhiều nguyên nhân khác nên Fred nhận thấy không thể thực hiện chỉ thị của tôi.

Một lần nữa, đây là minh chứng cho vai trò to lớn của lòng tin trong việc thúc đẩy quá trình hoạt động nhóm hiệu quả. Không chỉ có *anh ấy* phải tin tưởng tôi khi tôi ra mệnh lệnh ban đầu yêu cầu tiến vào tòa nhà, mà bây giờ tôi cũng phải tin tưởng *anh* khi anh nói "Phản đối". Tôi phải tin tưởng rằng Fred đã nhận thấy điều gì đó mà tôi không nhận thấy; tôi phải tin tưởng rằng anh sẽ làm tất cả để thực hiện chỉ thị nếu có thể – nhưng anh ấy không thể.

Bây giờ tôi phải điều chỉnh. Thay vì đưa ra yêu cầu, tôi thật sự cần lùi lại và nêu lý do tại sao tôi cần anh làm việc đó. "Chúng ta cần dùng hỏa lực từ vị trí cao hơn để yểm trợ và di chuyển!"

Lúc này, Fred hiểu tại sao tôi lại yêu cầu như thế, vì vậy anh sẽ tìm cách thực hiện nó. Anh nhìn tòa nhà kế bên, chỉ vào đó và hét lên: "Đã rõ! Tôi sẽ đưa cả tiểu đội vào tòa nhà đó và chúng tôi sẽ di chuyển lên mái để yểm trợ bằng hỏa lực!"

"*Hành động!,*" tôi ra lệnh.

Anh ấy triển khai khi nghe thấy phản hồi của tôi.

Anh ấy có thể triển khai – *chúng tôi* có thể triển khai – không chỉ vì chúng tôi làm theo nguyên tắc Chỉ huy phân quyền và anh ấy hiểu được tại sao cần hành động, mà còn nhờ mối quan hệ chúng tôi đã xây dựng nên bằng sự tin tưởng xuyên suốt trong hệ thống điều hành. Đó chính là kỹ năng lãnh đạo.

TẠO SỨC ẢNH HƯỞNG VÀ GIÀNH ĐƯỢC SỰ TÔN TRỌNG

Bên cạnh nhiệm vụ xây dựng lòng tin và các mối quan hệ trong hệ thống điều hành, nhà lãnh đạo còn phải tạo sức ảnh hưởng và giành được sự tôn trọng của mọi người. Các nhà lãnh đạo thường nghĩ họ *xứng đáng* được tôn trọng vì có địa vị cao hoặc kinh nghiệm dày dạn. Tương tự, họ cho rằng thẩm quyền sẽ đi đôi với tầm ảnh hưởng. Xét ở mức độ nào đó, họ cũng đúng. Khi một người được nằm trong đội ngũ chỉ huy cấp cao, một cách tự nhiên, họ sẽ nhận được sự tôn trọng và tạo ra ảnh hưởng tương ứng với cấp bậc đó. Nói chung, cấp dưới luôn nhìn cấp trên bằng ánh mắt kỳ vọng rằng với sự đào tạo và bề dày kinh nghiệm đáng nể, người chỉ huy có khả năng ra những quyết định sáng suốt và cả nhóm sẽ được dẫn dắt đi đúng hướng. Như vậy, cấp bậc và vị trí thật sự đem lại sự tôn trọng cũng như tầm ảnh hưởng ở một mức độ nào đó.

Tuy nhiên, mức độ ấy lại rất hạn chế. Từ nền tảng ban đầu, người

chỉ huy cần tích cực xây dựng, gia tăng sự tôn trọng lẫn sức tác động đối với đội ngũ nhân viên càng nhiều càng tốt. Vậy làm sao để đạt được mục tiêu đó? Tương tự việc bồi đắp lòng tin, để xây dựng sự tôn trọng và tầm ảnh hưởng, trước hết bạn phải tôn trọng và để họ tác động đến mình.

Hãy thể hiện sự tôn trọng với tất cả mọi người. Điều này nghĩa là gì? Hãy cho phép họ thể hiện quan điểm của bản thân. Lắng nghe họ nói. Đừng ngắt lời. Đừng dè bỉu tầm quan trọng của công việc hay vị trí của họ. Hãy chia sẻ gánh nặng trách nhiệm.

Việc tạo ảnh hưởng cũng tương tự. Nếu muốn tác động đến người khác, bạn cần cho phép họ ảnh hưởng đến mình. Khi nhân viên trao đổi với bạn, hãy thật sự *lắng nghe* họ. Sau đó cân nhắc về những đề xuất của họ và bất cứ khi nào có cơ hội, bạn sẽ vận dụng suy nghĩ và ý tưởng đó để thực hiện những mục tiêu chung. Hãy luôn giữ một tư duy cởi mở.

Càng tôn trọng mọi người và cho phép họ tác động đến bản thân, càng nhận được sự tôn trọng và có ảnh hưởng mạnh mẽ đến người khác.

CHỊU TRÁCH NHIỆM TUYỆT ĐỐI

Một trong những nguyên tắc quan trọng nhất mà tôi luôn tuân thủ khi còn là chỉ huy trong quân đội chính là Chịu trách nhiệm tuyệt đối. Nghĩa là khi có sai sót xảy ra, tôi luôn nhận lỗi về mình với tư cách là một nhà lãnh đạo. Giả sử có một sự cố xảy ra trong hệ thống điều hành, tôi sẽ là người chịu trách nhiệm về nó.

Tôi đã viết về nguyên tắc này trong cuốn sách đầu tay của mình, *Extreme Ownership.*

Nguyên tắc Chịu trách nhiệm tuyệt đối đã đánh trúng nỗi lòng của nhiều người và nó thật sự hiệu quả đối với tất cả các dạng lãnh đạo, các kiểu đội nhóm trong mọi lĩnh vực kinh doanh, mọi loại hình công ty và ngành nghề. Nhà lãnh đạo nhận thấy khi họ dám "đứng mũi chịu sào", những thành viên khác trong đội, cả cấp trên lẫn cấp dưới, cũng thẳng thắn thừa nhận trách nhiệm. Khi mọi người chịu trách nhiệm về công việc và sứ mệnh của mình, họ sẽ hoàn thành công việc và chinh phục được sứ mệnh đó. Khi có rắc rối xảy ra và mọi người sẵn lòng nhận lỗi, vấn đề sẽ được giải quyết.

Mặc dù Chịu trách nhiệm tuyệt đối dường như là một khái niệm khá dễ hiểu nhưng có thể rất khó để chúng ta hiểu hết *ý nghĩa thật*

sự của nó. *Ý nghĩa thật sự* chính là nhà lãnh đạo phải chịu trách nhiệm về tất cả mọi việc. *Tất cả mọi thứ.*

Có lẽ bạn thấy hơi khó hiểu vì sẽ có những lúc cấp dưới hành động vượt ngoài tầm kiểm soát của cấp trên và cấp trên không thể gánh vác trách nhiệm đó. Cấp dưới có thể phạm sai lầm hoặc có những hành động ngoài mong muốn. Vậy tại sao lại quy tội cho nhà lãnh đạo?

Để minh họa về nguyên tắc người đầu tàu chịu trách nhiệm tuyệt đối trong tất cả mọi việc, tôi sẽ dùng ví dụ về xạ thủ súng liên thanh trẻ tuổi trong Trung đội SEAL. Xạ thủ súng liên thanh (hay súng máy) sẽ đóng vai trò chủ chốt trong một Trung đội SEAL. Đúng như tên gọi, người này sẽ mang theo súng liên thanh – một vũ khí hạng nặng, có đai tiếp đạn với khả năng bắn hơn 700 phát một phút. Nhờ sở hữu hỏa lực khổng lồ, loại súng này có vai trò hết sức quan trọng đối với một Trung đội hay Biệt đội SEAL. Đó là vũ khí chủ lực để áp chế đối phương và tạo điều kiện cho các đồng đội còn lại tiến lên, buộc đối phương phải thúc thủ. Súng liên thanh tạo ra sức mạnh yểm trợ chính yếu trong chiến thuật Yểm trợ và Di chuyển căn bản – nguyên tắc đầu tiên trong chiến đấu.

Dĩ nhiên, khẩu súng không thể tự mình hoạt động; nó sẽ trở nên vô dụng nếu không có xạ thủ. Xạ thủ mang theo vũ khí và đạn, bảo quản, nạp đạn và khai hỏa. Đó chính là nhiệm vụ của vị trí này. Bên cạnh đó, xạ thủ còn phải biết khai thác vũ khí của mình một cách hiệu quả nhất. Anh ta phải biết cách xác định một vị trí "đắc địa" để giao chiến với quân địch, đồng thời tạo ra lá chắn cho đồng đội. Anh ta còn phải nắm bắt được địa hình hiện tại, biết cách tận dụng nó làm lợi thế cho mình và cho toàn đội – cũng như cách mà đối thủ sẽ lợi dụng địa hình đó (nếu được). Các xạ thủ súng máy còn phải hiểu rõ trường bắn của mình. Trường bắn là phạm vi chiến trường mà một chiến binh SEAL chịu trách nhiệm, có thể là một con đường, thung lũng, hành lang hay một hướng chính (trong bốn hướng đông, tây, nam, bắc). Trong khu vực đó, họ phải định vị và giao chiến với địch thủ. Tuy nhiên, việc nắm rõ giới hạn của trường bắn cũng quan trọng không kém, vì ở ngoài phạm vi trường bắn có thể là dân thường vô tội, các lực lượng khác cùng phe hay thậm chí đồng đội. Nói thẳng ra, việc giới hạn hoạt động trong trường bắn sẽ đảm bảo bạn không xả súng nhầm người của mình.

Do đó, người bắn súng liên thanh phải tính toán rất nhiều thứ, nhưng vì nhiệm vụ của họ là bắn nên họ thường không bị đòi hỏi rèn luyện khả năng lãnh đạo. Các xạ thủ súng máy hầu như đều là

thành viên của một đội hỏa lực nhỏ gồm 4-6 thành viên, do một đội trưởng quản lý. Công việc điều khiển súng liên thanh với ít cơ hội lãnh đạo thường được giao cho những tân binh còn non kinh nghiệm, chỉ vừa gia nhập trung đội thứ nhất hoặc thứ hai. Do khá cồng kềnh nên súng máy thường được gán cho biệt danh là "lợn", dẫn đến việc các xạ thủ súng máy bị gọi là "xạ thủ lợn" (pig gunner). Cũng vì kích thước súng như vậy nên thành viên điều khiển súng thường phải to cao hơn một chút. Tuy không phải lúc nào cũng thế nhưng các tân binh vạm vỡ và mạnh mẽ thường được chỉ định vào vị trí này.

Bên cạnh đó còn có một lời bông đùa truyền miệng trong các Biệt đội SEAL rằng những "xạ thủ lợn" mới toanh, to khỏe này lại không phải là công cụ sắc bén nhất trong nhà kho. Bất kỳ anh lính tò te nào lỡ làm một việc ngớ ngẩn sẽ bị "tiên đoán" là "sắp trở thành một 'xạ thủ lợn' cừ khôi". Mỗi khi cuộc họp giao ban kết thúc, không có gì lạ khi Trung đội trưởng hỏi: "Các "xạ thủ lợn" của chúng ta có hiểu gì không?".

Đó là lý do tại sao một xạ thủ súng liên thanh "điển hình" trở thành ví dụ hoàn hảo cho nguyên tắc Chịu trách nhiệm tuyệt đối, vì những người này hay phạm lỗi và họ rất dễ bị trở thành "bia đỡ đạn" cho đồng đội. Tôi thường nghe những thủ lĩnh SEAL trẻ trong các khóa đào tạo do tôi phụ trách phàn nàn như vậy. Các nhà lãnh đạo này chưa hiểu hết vai trò của họ và tư tưởng Chịu trách nhiệm tuyệt đối.

Các hoạt động đào tạo do tôi thực hiện thường mô phỏng những trận chiến phức tạp và căng thẳng. Chúng tôi dành một khoản ngân sách lớn cho công tác đào tạo, tận dụng số tiền đó để tái hiện chân thực nhất không khí hỗn độn, loạn lạc trên chiến trường bằng khả năng của mình. Chúng tôi thuê các nhà thiết kế bối cảnh của Hollywood đến dàn dựng khu vực huấn luyện giống như những thành phố, làng mạc ở Iraq hoặc Afghanistan; chúng tôi yêu cầu diễn viên bắt chước hành động của kẻ thù lẫn người dân lương thiện; chúng tôi mô phỏng vũ khí bằng súng sơn, đạn sáp hoặc bằng hệ thống thẻ laser trị giá hàng triệu đô-la.

Khu vực chiến đấu mô phỏng này không chỉ dạy về chiến thuật mà còn là nơi thử nghiệm những kỹ năng lãnh đạo tối thiểu. Đó cũng là nơi tôi nhìn thấy các chỉ huy trẻ tuổi của SEAL bộc lộ rằng họ không hiểu rõ ý nghĩa thật sự của nguyên tắc Chịu trách nhiệm tuyệt đối.

Giả sử một "xạ thủ lợn" bắn sai hướng, vượt khỏi trường bắn của

mình. Khi tôi hỏi chỉ huy của người đó chuyện gì đã xảy ra, họ rất dễ trả lời: "À, 'xạ thủ lợn' đã phạm lỗi. Cậu ta bắn trật hướng."

"Đây là lỗi của ai?," tôi hỏi.

"Dạ, lỗi của người bắn súng. Cậu ta là người chĩa súng. Cậu ta là người bóp cò."

"Thật ra," tôi giải thích, "đây là lỗi của anh."

"Sao lại có thể là lỗi của tôi? Cậu ta mới là người bắn súng kia mà!," người thủ lĩnh trẻ sẽ phản đối.

Đó là một phản ứng rất thường gặp. Nhưng nó sai.

Bạn thấy đấy, khi một xạ thủ phạm lỗi tức là anh ta chưa được huấn luyện kỹ càng. Chỉ huy chính là người chịu trách nhiệm đào tạo cho người bắn súng. Nếu xạ thủ bắn chệch hướng, điều đó có nghĩa là anh ta chưa được giải thích rõ ràng để hiểu rõ về trường bắn của mình. Chỉ huy cũng chịu trách nhiệm giải thích cho xạ thủ. Dĩ nhiên, sai sót này cũng thể là do người bắn súng không đủ năng lực để nắm bắt nhiệm vụ và hiểu trường bắn. Trong trường hợp sau, nhiệm vụ của chỉ huy là xác định điểm yếu của xạ thủ, tiếp tục huấn luyện cho đến khi họ đạt yêu cầu, hoặc loại họ ra khỏi vị trí và phân công một công việc khác vừa tầm năng lực, hoặc phương án cuối cùng là cho xạ thủ ra khỏi đội nếu vẫn không thể hoàn thành nhiệm vụ.

Bất kể lý do dẫn đến sai sót của xạ thủ súng máy là gì, chung quy vẫn do lỗi của chỉ huy. Chỉ huy cần chịu trách nhiệm về tất cả hành động của các thành viên trong đội, thậm chí khi cấp dưới của mình phạm lỗi ở ngoài căn cứ quân sự. Nếu một lính SEAL dưới quyền của tôi đi vào thành phố, nhậu nhẹt rồi đánh nhau, tôi sẽ luôn trăn trở: *Mình đã sai ở đâu? Tại sao mình lại không cảnh báo cho cậu ta biết hậu quả của hành động này? Tại sao mình không biết cậu ấy sẽ gây rắc rối và ngăn cậu ấy ra ngoài?*

Chịu trách nhiệm tuyệt đối nghĩa là nhà lãnh đạo sẽ "đứng mũi chịu sào" về mọi hành động của cấp dưới. Chỉ đơn giản là như vậy.

Sẽ có một số việc xảy ra ngoài tầm kiểm soát của nhà lãnh đạo, nhưng những việc như vậy ít hơn chúng ta nghĩ nhiều. Một ví dụ tiêu biểu chính là thời tiết. Mọi người đều biết "nắng mưa là chuyện của trời", do đó, nếu một nhiệm vụ bị hủy vì thời tiết quá xấu nên trực thăng không thể đưa đội tấn công tiến đánh mục tiêu, rõ ràng ta không thể đổ lỗi cho người chỉ huy. Suy cho cùng,

họ cũng đâu thể kiểm soát thời tiết.

Sai rồi. Nhà lãnh đạo không thể kiểm soát thời tiết nhưng họ chắc chắn có thể đưa ra các phương án dự phòng trong trường hợp không mong muốn. Ví dụ, họ có thể đặt ra kế hoạch phòng bị, sử dụng những phương tiện trên bộ để tiếp cận mục tiêu. Họ có thể tiến tới gần mục tiêu hơn mà không cần sử dụng trực thăng. Thậm chí, người chỉ huy có thể chuẩn bị lịch trình dự phòng, duy trì tất cả nguồn lực sẵn có để trong trường hợp thời tiết chuyển biến xấu, nhiệm vụ chỉ bị hoãn lại chứ không phải hủy bỏ. Do đó, dù nhà lãnh đạo không thể bắt thời tiết diễn ra theo ý mình nhưng chắc hẳn có thể lên kế hoạch ứng phó.

Điều này có nghĩa là không có ngoại lệ nào cho việc Chịu trách nhiệm tuyệt đối. Nguyên tắc trên áp dụng cho tất cả các trường hợp. Một khi nhà lãnh đạo cho phép bản thân ngụy biện nghĩa là họ đang dung dưỡng cho hành vi đùn đẩy sai lầm lên người khác. Hành động đó sẽ dẫn đến thất bại.

1. Chịu trách nhiệm dự phòng

Khi biết không thể đổ lỗi cho bất kỳ ai hay bất kỳ sự việc nào, nhà lãnh đạo sẽ thực hiện một hành động mà tôi gọi là *chịu trách nhiệm dự phòng* – chuẩn bị chu đáo mọi phương án đối phó phòng khi xảy ra rắc rối. Nếu người chỉ huy hiểu rằng mình không thể quy trách nhiệm cho xạ thủ súng liên thanh, họ sẽ tập trung đào tạo người này, đảm bảo anh ta hiểu rõ kế hoạch cũng như nhiệm vụ của mình nhằm đề phòng rủi ro. Nếu nhà lãnh đạo biết rằng không thể vin vào thời tiết xấu để hủy bỏ nhiệm vụ, họ sẽ lập ra nhiều kế hoạch dự bị trong trường hợp tiết trời chuyển biến theo hướng bất lợi.

Nguyên tắc này đúng với mọi đội ngũ. Nếu vị thủ lĩnh hiểu rằng tuyệt đối không có bất kỳ lý do bào chữa nào, họ sẽ nỗ lực chuẩn bị mọi thứ trong khả năng. Tinh thần trách nhiệm không chỉ là giải quyết hậu quả khi sai sót đã xảy ra; mức độ cao nhất của Chịu trách nhiệm tuyệt đối chính là đề phòng trước khi có bất cứ sự cố nào. Vì vậy, đừng đợi cháy nhà mới lo dập lửa. Hãy chịu trách nhiệm dự phòng để phòng tránh mọi vấn đề trước khi nó kịp nảy sinh.

2. Chịu trách nhiệm khi bị đổ lỗi

Mọi người thường hỏi tôi: "Anh sẽ chịu trách nhiệm như thế nào khi bị người khác đổ thừa và khẳng định rằng mọi chuyện đều do

anh mà ra?"

Đối với tôi, câu trả lời rất hiển nhiên. Tôi đáp: "Đó chính là mấu chốt! Khi cả nhóm quy trách nhiệm cho bạn, bạn hãy thẳng thắn nói: "Vâng! Tất cả là lỗi của tôi. Tôi là lãnh đạo, tôi sẽ gánh vác tất cả mọi việc – bất kể tốt hay xấu – đúng vậy, đây là sai sót của tôi. Và tôi sẽ làm những việc này để khắc phục hậu quả." Tiếp theo, tôi khuyên các vị chỉ huy nên chuyển sang thảo luận ngay về giải pháp chủ động giải quyết vấn đề, hoặc nếu chưa nghĩ ra thì nói rằng mình đang nỗ lực tìm kiếm.

Câu trả lời ở đây – đơn giản là hãy chịu trách nhiệm – rất rõ ràng nhưng có thể là một đáp án rất khó tìm ra, bởi vì chúng ta ai cũng có cái tôi. Việc chấp nhận sai lầm và nhận sửa sai sẽ tổn thương đến cái tôi của mỗi người. Nhiều người không thể vượt qua trở ngại ấy. Và sẽ càng tổn thương hơn khi người khác chỉ thẳng vào mặt chúng ta, chỉ trích lỗi lầm chúng ta gây ra, bất kể vấn đề là gì đi nữa. Vậy trong trường hợp đó, ta thường làm gì? Ta thường phòng thủ. Tất cả chúng ta đều phòng thủ.

Như vậy, đáp án cho câu hỏi này rất đơn giản. Nếu bạn là lãnh đạo và có người trách bạn đã gây ra sai sót, hãy nhận phần sai đó. Bạn chịu trách nhiệm về việc đó.

Nhưng nếu bạn là cấp dưới và sếp quy trách nhiệm về một sai sót nào đó thì sao? Một lần nữa, cái tôi và tâm lý phòng thủ sẽ bị đánh thức, thôi thúc bạn né tránh hoặc đổ lỗi cho người khác. Hãy vượt qua những cơn bốc đồng này và dũng cảm nhận lỗi. Vậy trong trường hợp *thật sự tôi không hề có lỗi thì sao?* Nếu như vấn đề xảy ra *hoàn toàn không phải tại tôi?* Tôi vẫn luôn nghe nhiều người phản đối như vậy.

Chúng ta hãy cùng xem xét lập luận trên và lại lấy ví dụ về xạ thủ súng liên thanh để bàn luận. Hãy tưởng tượng bạn là thành viên trong một đội hỏa lực gồm bốn người. Bạn giữ vị trí súng trường then chốt. Ba người còn lại là đội trưởng, xạ thủ súng máy và người ném lựu đạn. Nhiệm vụ của bạn là đi tuần tra bên cạnh xạ thủ súng máy. Trong một bài tập huấn luyện, người đồng đội ấy của bạn đã bắn trật khỏi trường bắn, gây nguy hiểm cho một số lực lượng cùng phe.

Sau khi hoàn thành khóa đào tạo, đội trưởng hỏi bạn: "Tại sao cậu lại để xạ thủ súng máy bắn ra ngoài trường bắn của cậu ta?"

Việc này, xét trên một góc độ nào đó thì thật vô lý. Bạn chỉ là một

tay súng trường. Bạn đâu phải chỉ huy. Bạn cũng không phải người phụ trách súng liên thanh. Bạn chịu trách nhiệm cho trường bắn của mình chứ không phải của anh ta. Địa phận ai thì người đó phụ trách. Quan trọng hơn, anh ta mới là người bóp cò. Làm sao bạn có thể nhận trách nhiệm về hành động của người đồng đội kia? Do đó, bạn nói với chỉ huy: "Thưa đội trưởng, xạ thủ súng máy phải kiểm soát trường bắn của anh chứ không phải tôi. Ông nên tìm anh ta để hỏi." Người đội trưởng nhìn bạn đầy thất vọng rồi bỏ đi. Bạn thấy thật khó hiểu khi cấp trên có vẻ thất vọng nhưng cũng cảm giác nhẹ nhõm trong lòng vì đã dũng cảm lên tiếng bảo vệ bản thân, đồng thời chỉ ra đúng người cần chịu phạt – xạ thủ súng máy.

Việc này có vẻ là một hành động đúng đắn, nhưng thực chất thì không. Chúng ta hãy xem xét tình huống dưới một góc nhìn khác. Khi người chỉ huy nói: "Tại sao cậu lại để xạ thủ súng liên thanh bắn trật trường bắn của cậu ta?", bạn nhận ra đội trưởng không chỉ xem bạn là một "tay súng đơn thuần", ông ta thực tế đã đặt nhiều kỳ vọng hơn vào bạn. Nhà lãnh đạo không chỉ mong muốn bạn hoàn thành tốt nhiệm vụ của bản thân mà còn hỗ trợ các đồng đội khác, chỉ đạo và dẫn dắt người bắn súng máy. Đây là một lời khen ngợi, là cái gật đầu tin tưởng vào năng lực lãnh đạo của bạn. Vì vậy, bạn nên trả lời: "Tôi thành thật xin lỗi, thưa đội trưởng. Mặc dù đã rõ trường bắn của mình nhưng lẽ ra tôi nên xác nhận với xạ thủ súng máy rằng anh ta cũng vậy. Việc này đúng là chỉ mất thêm một, hai giây nhưng sẽ đảm bảo anh ấy biết mình nên làm gì. Đây là lỗi của tôi, tôi sẽ không để nó lặp lại lần nữa."

Ngay khi bạn vừa dứt lời, người đội trưởng đã gật đầu tin tưởng. "Rất tốt. Đó chính là điều tôi cần. Tôi cần cậu hãy chủ động và dẫn dắt người khác. Vì tôi không thể lúc nào cũng có mặt ở mọi nơi. Cảm ơn cậu vì đã hỗ trợ tôi." Vị chỉ huy vỗ vai bạn rồi đi. Bạn cảm thấy thật tự hào. Bạn nhận ra cấp trên đang đặt niềm tin và kỳ vọng rất lớn vào mình. Bạn cũng hiểu nếu bạn trở thành nhà lãnh đạo thì cả đội sẽ chiến đấu xuất sắc hơn. Đó là câu trả lời đúng đắn.

Hãy thử xem xét một góc nhìn nữa: Còn phía người đội trưởng thì sao? Ông ấy cần thành viên như thế nào trong đội của mình? Một xạ thủ súng trường hay lảng tránh trách nhiệm, hay một người sẵn sàng nhận sai, cho dù lỗi lầm đó do đồng đội khác gây ra? Câu trả lời quá rõ ràng: Bất kỳ nhà lãnh đạo nào cũng muốn thành viên của mình chủ động nhận trách nhiệm. Bạn hãy là người như thế.

KHÔNG CÓ NHIỆM VỤ NÀO LÀ NHỎ NHẶT

Xét theo hệ thống cấp bậc, nhà lãnh đạo có thể cao hơn cấp dưới của họ. Tuy nhiên, họ *không thật sự cao hơn* người ở bậc dưới nếu xét theo hệ thống điều hành. Điều này có nghĩa là các nhà lãnh đạo phải thể hiện thái độ tôn trọng đối với đồng nghiệp. Nó cũng có nghĩa là đối với một lãnh đạo, không có nhiệm vụ nào là quá nhỏ nhặt hay tầm thường.

Trong các Biệt đội SEAL, chúng tôi sử dụng rất nhiều loại súng khác nhau với phạm vi hoạt động trên diện rộng, có thể lên đến hàng chục dặm vuông. Khi bắn súng, nó để lại đằng sau hàng trăm, hàng nghìn, nếu không muốn nói là hàng triệu mảnh vỏ đồng. Vì vỏ đồng có giá trị lớn và có thể tái chế, đồng thời khu vực huấn luyện phải được giữ vệ sinh sạch sẽ nên khi một Trung đội SEAL hoàn thành một phần huấn luyện, họ phải nhặt hết các mảnh vỏ đồng.

Đây là một nhiệm vụ khá vất vả, tốn hết vài ngày và yêu cầu mọi người phải trần mình giữa thời tiết nóng bỏng và bò xung quanh khu vực để nhặt cho sạch vỏ đồng. Đây cũng là một công việc bình thường, không đòi hỏi bất kỳ kỹ năng hay năng lực lãnh đạo gì.

Chính vì vậy, thủ lĩnh SEAL rất dễ bỏ lại nhiệm vụ nhỏ nhặt này cho cấp dưới. Họ luôn có nhiều công vụ hành chính phải hoàn thành, nhiều cuộc họp cần tham gia và biết bao hoạt động tương lai cần lên kế hoạch. Tuy nhiên, đẩy việc dọn dẹp vỏ đồng cho người khác không phải là hành động đúng đắn đối với một chỉ huy. Tôi luôn cùng đồng đội của mình làm việc đó. Nó không chỉ chứng tỏ rằng không có bất kỳ công việc nào nằm ngoài phận sự của tôi mà đây còn là thời điểm thuận lợi để tôi tương tác với anh em ngoài tiền tuyến, thắt chặt tình đồng đội giữa chỉ huy và cấp dưới, đồng thời quan sát cách mọi người tương tác với nhau. Nó cũng cho tôi biết có thành viên nào trong đội đang xuống dốc không.

Những nhà lãnh đạo quyết định bỏ qua việc nhặt vỏ đồng đã bỏ lỡ tất cả cơ hội đó. Tất nhiên, họ có thể tham gia một cuộc họp khác trong vô vàn cuộc họp, có thể hoàn thành những nhiệm vụ hành chính hay đánh thêm một giấc. Nhưng họ sẽ không xây dựng được mối quan hệ với đồng đội; không quan sát được cách các thành viên tương tác với nhau và chắc chắn, không thể hiện được sự khiêm nhường của bản thân.

Tôi không có ý nói rằng người chỉ huy lúc nào cũng phải có mặt ở

trận địa. Điều đó không đúng chút nào. Nhà lãnh đạo phải dẫn đầu. Họ phải tham gia họp hành, hoàn thành công việc hành chính, hoạch định tương lai và sát cánh trong mọi nhiệm vụ khẩn cấp. Tuy nhiên sẽ có những lúc, nhất là đối với một công việc đặc biệt nặng nề đè lên vai những người đồng đội, việc người thủ lĩnh chủ động lăn xả cùng anh em tiền tuyến và *xắn tay áo lên hành động* là rất quan trọng.

Cách giải quyết tương tự áp dụng đối với những hoạt động nhiều rủi ro hay bất cứ công việc nhọc nhằn nào khác. Nếu một đội thường xuyên bị đặt vào tình thế nguy hiểm, đôi lúc nhà lãnh đạo phải sát cánh với đồng đội để đối mặt với rủi ro đó. Nếu nhiệm vụ đặc biệt gian khó, một chỉ huy tốt sẽ định kỳ ra thực địa để trực tiếp làm việc. Đối với những công việc gây khó chịu hoặc thử thách sức chịu đựng, các thủ lĩnh thỉnh thoảng nên "đồng cam cộng khổ" với anh em – những người đang phải hằng ngày chịu đựng nó. Bất kể là sửa đường dây điện giữa tiết trời lạnh giá, đổ bê tông giữa cái nóng khắc nghiệt, tuần tra một khu phố nguy hiểm với vai trò cơ quan hành pháp hay thậm chí liên tục bị khách hàng từ chối khi tiếp thị qua điện thoại. Trong tất cả những trường hợp trên, các nhà lãnh đạo chân chính sẽ sẵn sàng thực hiện những nhiệm vụ vất vả mà cấp dưới vẫn làm mỗi ngày. Như vậy, họ sẽ luôn ghi nhớ phải tôn trọng công việc đó và những người thực hiện nó. Đồng thời, các đồng đội cũng nhận thấy chỉ huy của họ không nề hà san sẻ gánh nặng để thấu hiểu thử thách thực tế của nhiệm vụ.

DẪN DẮT TỪ PHÍA SAU

Một trong những câu thần chú mà các nhà lãnh đạo hay nghe nhất là: "Hãy tiên phong mở đường!". Điều này cũng dễ hiểu vì suy cho cùng, khi người chỉ huy tiên phong mở đường, các nhiệm vụ quan trọng sẽ được hoàn thành.

Nhà lãnh đạo sẽ chủ động dẫn dắt bằng cách nêu gương, hướng dẫn cụ thể những việc cần làm và cách làm. Hình mẫu lãnh đạo này có thể đóng vai trò tối quan trọng trong những thời điểm hoang mang. Trong chiến đấu, có khá nhiều ví dụ về năng lực lãnh đạo tiên phong mở đường đã giúp xoay chuyển cục diện tồi tệ. Chẳng hạn như khi băng qua các địa hình mở; một tay súng bắn tỉa nào đó bên địch đang âm thầm đợi bóp cò; phải xông vào một căn phòng đầy rẫy kẻ thù. Bất kỳ tình huống nào cũng có thể khiến các chiến binh sợ sệt và đóng băng. Ai lại muốn nhảy vào chỗ chết?

Nhưng nếu "án binh bất động", tình thế có thể càng tồi tệ hơn. Những trường hợp này chứng minh rằng cần phải có ai đó xung phong hành động. Thường thì đó chính là người chỉ huy. Khi không ai đủ dũng cảm tiến lên, nhà cầm quân phải tiên phong mở đường. Họ phải dấn thân vào địa hình mở, dùng mưu trí vượt qua hàng rào bắn tỉa của kẻ thù hoặc phá cửa để giao chiến với đối phương. Nếu nhà lãnh đạo không hành động, sẽ không có bất kỳ ai tiến lên. Cả đội bị tê liệt, để cho kẻ thù nắm quyền chủ động, chiếm thế thượng phong và giành chiến thắng.

Không chỉ có các tình huống chiến đấu mới cần sự tiên phong hành động của nhà lãnh đạo. Trong bất kỳ hoàn cảnh nào xuất hiện sự trì trệ do e ngại hoặc sợ hãi, người thủ lĩnh cũng cần chủ động. Điều này tương tự đối với những nhiệm vụ gian khổ, khó khăn. Con người thường có xu hướng né tránh việc nặng; họ bắt đầu trì hoãn và không muốn bắt đầu. Tuy nhiên, khi nhà lãnh đạo trực tiếp khởi động công việc, những người khác cũng sẽ noi theo.

Họ cũng cần chủ động nêu gương tốt: thể hiện sự tôn trọng với tất cả mọi người, quan tâm lẫn nhau, làm việc một cách chuyên nghiệp. Nếu nhà lãnh đạo dẫn dắt cấp dưới bằng phong cách như vậy, những thành viên khác chắc chắn sẽ làm theo.

Các ví dụ trên chứng minh rằng trong nhiều tình huống, người chỉ huy phải tiên phong mở đường. Nhưng cũng có những lúc cần dẫn dắt từ phía sau hoặc từ giữa.

Xét từ góc độ chiến thuật trong chiến đấu, việc đi tiên phong có thể tăng rủi ro cho người chỉ huy. Thỉnh thoảng họ cần mạo hiểm, nhưng nếu nhà cầm quân tử trận hoặc bị thương thì quả là thảm họa cho cả đội. Vì vậy, họ cần sáng suốt cân nhắc nên mạo hiểm khi nào và ở đâu. Bên cạnh những rủi ro không cần thiết, khi người chỉ huy tiên phong chiến đấu quá nhiều, họ sẽ dễ bị sa lầy vào những vấn đề chiến thuật ngắn hạn. Nếu mải tập trung giải quyết các khó khăn trước mặt như trực tiếp tham chiến, họ sẽ không thể "nhìn xa trông rộng", khiến quá trình ra quyết định trở nên khó khăn hơn bao giờ hết.

Điều tương tự cũng xảy ra trong thế giới kinh doanh. Nếu một nhà lãnh đạo bị mắc kẹt trong những hoạt động thường ngày lặt vặt, họ sẽ không thể quan sát tổng thể tình hình đang diễn ra và cản trở quá trình ra quyết định.

Trong thời gian làm chỉ huy lực lượng tấn công của SEAL, tôi luôn tránh là một trong sáu đến tám binh sĩ đầu tiên tiến vào tòa nhà

có khả năng là căn cứ của kẻ thù trong một đợt tấn công. Lý do là vì những người này sẽ dọn dẹp phòng ốc, có thể phải đấu súng, hoặc chí ít là giam giữ kẻ tình nghi có nguy cơ chống cự. Nói tóm lại, những người này sẽ trực tiếp tham gia các tình huống cần sự linh hoạt, cơ động, đòi hỏi sự tập trung chú ý. Nếu nhóm tiên phong bị vướng vào cuộc đấu súng và tốn hết thời gian để bảo toàn mạng sống, tiêu diệt kẻ thù, vậy ai sẽ kêu gọi cứu trợ? Nếu họ bị kẻ tình nghi áp đảo, ai sẽ huy động quân tiếp viện? Nếu phát giác kẻ tình nghi rời khỏi khu nhà, ai sẽ thông báo cho lực lượng an ninh bên ngoài? Trong tất cả các trường hợp trên, khi đội đột kích tập trung giải quyết vấn đề chiến thuật trước mắt thì cần có người đứng ra chỉ đạo. Người ấy chính là tôi. Nhiệm vụ của tôi không phải là dọn dẹp phòng ốc, trực tiếp giao đấu hay khống chế kẻ tình nghi. Nhiệm vụ của tôi là đứng tách ra ngoài, đánh giá mọi động tĩnh của tình huống và hỗ trợ khi đồng đội cần.

Do đó, khi tiếp cận một tòa nhà, nếu vô tình dẫn đầu đoàn tấn công, tôi sẽ lùi lại phía sau, nâng súng lên và để những đồng đội khác tiến lên trước. Ngay khi các chiến binh SEAL thấy tôi làm như vậy, họ lập tức hiểu chuyện gì đang xảy ra và sẽ vượt lên trước để tiến về mục tiêu. Đà tiến công của đội sẽ không bị gián đoạn.

Điều tương tự xảy ra trong trường hợp tôi nhận nhiệm vụ giữ gìn an ninh cho một hành lang hoặc một góc phố. Cả đội biết rằng tôi không nên là người đứng gác. Việc đứng gác yêu cầu bạn phải hết sức tập trung và xạ thủ thực hiện nhiệm vụ này không thể quan sát tình hình xung quanh. Anh ta phải chăm chú giám sát khu vực đã được chỉ định để phát giác các mối đe dọa. Các thành viên trong đội không muốn tôi làm việc đó, họ cũng không muốn tôi nhìn chằm chằm vào một hành lang. Họ cần tôi điều phối các lực lượng hỗ trợ, theo dõi báo cáo về hoạt động của kẻ thù, đồng thời tính toán bước đi kế tiếp. Họ cần tôi lãnh đạo. Tôi sẽ không thể làm bất kỳ việc gì trong số đó nếu cứ ôm khư khư nhiệm vụ đứng gác.

Do đó, khi tôi phải nhận trọng trách giữ gìn an ninh, một đồng đội sẽ ngay lập tức vỗ vai tôi, nâng súng về phía kẻ thù và gật đầu ra hiệu rằng anh ta sẽ chịu trách nhiệm về khu vực ấy. Tiếp theo, tôi có thể lùi lại phía sau, nâng cao vũ khí một lần nữa và chú ý quan sát những chuyển biến trong bối cảnh tổng thể.

Nếu cấp dưới nhìn thấy tôi đang cố gắng khống chế một kẻ tình nghi, kiểm soát tù nhân hay dọn dẹp phòng ốc, hành lang, anh ấy sẽ bước vào để làm. Đồng đội cần tôi quan sát toàn cảnh thay vì

chú ý vào tiểu tiết.

Trong những cuộc diễn tập cho tình huống chiến đấu trên bộ, tôi đã dạy các thủ lĩnh SEAL tương lai nguyên tắc tương tự. Không phải lúc nào họ cũng nên ra tiền tuyến giao tranh với kẻ thù. Khi loạt bắn đầu tiên kết thúc và quân lệnh đã phát, người chỉ huy nên rời khỏi hàng ngũ trực chiến và di chuyển đến một nơi an toàn hơn để đánh giá tình hình cũng như đảm bảo mệnh lệnh được thực thi.

Không phải chỉ ở trên chiến trường nhà lãnh đạo mới cần cân nhắc lùi lại phía sau để điều hành. Lên kế hoạch là một thời điểm quan trọng khác mà họ cần xem xét về nơi cần chỉ đạo. Thay vì tự mình phác thảo kế hoạch, một giải pháp hay hơn là nhà lãnh đạo để cho các thành viên tự xây dựng dựa trên ý tưởng của mình. Khi người chỉ huy cho phép các thành viên lên kế hoạch, họ sẽ thật sự tin tưởng vào đường lối của chính mình mà không cần mất công thuyết phục thêm. Dĩ nhiên, nếu quá trình này gặp khó khăn hay "chín người mười ý", không thể thống nhất hành động, cấp trên cần can thiệp bằng cách hướng dẫn hay thậm chí quyết định phương án tác chiến.

Tuy nhiên, giải pháp dẫn dắt từ phía sau luôn được ưu tiên, nó cho phép đội ngũ làm chủ kế hoạch và chịu trách nhiệm về nó. Những ý tưởng xuất sắc thường đến từ các thành viên tiếp xúc nhiều nhất với vấn đề; đó là những chiến sĩ ngoài tiền tuyến. Đừng trói buộc họ; thay vào đó, hãy cho họ được tự do, sáng tạo cũng như thực thi những kế hoạch, ý tưởng mới lạ. Họ có kiến thức. Việc của bạn là cho họ quyền lực. Đừng cảm thấy là mình phải luôn đi trước dẫn đường. Hãy lùi lại và để đội ngũ của mình dẫn dắt.

ĐỪNG "CẢ GIẬN MẤT KHÔN"

Sẽ có những lúc thành viên của bạn nói năng và hành động vô nghĩa. Sẽ có những lúc mọi chuyện diễn ra không theo mong muốn của bạn. Trong trường hợp đó, các nhà lãnh đạo giỏi vẫn sẽ giữ bình tĩnh. Đừng kích động. Hãy kiểm soát cảm xúc của bản thân. Nên đánh giá tình huống trước. Đừng vội chia sẻ ý kiến với ai khi vẫn còn đang phân tích vấn đề cốt lõi sao cho logic.

Hãy nhớ rằng bất cứ điều gì bạn nói ngay lúc này đều chỉ dựa trên những thông tin chưa đầy đủ và có thể thiếu chính xác. Hãy để tình huống tiếp tục diễn biến và bức tranh rõ ràng hơn xuất hiện rồi mới quyết định lên tiếng.

Tuy nhiên, sẽ có những trường hợp yêu cầu bạn nhanh chóng đưa ra quyết định. Nhưng ngay cả khi ấy, bạn vẫn phải dừng lại giây lát để đảm bảo mình biết chắc chắn chuyện gì đang thật sự xảy ra. Kể cả trong trận đấu súng, sau khi trận đấu bắt đầu, bạn vẫn phải tiếp tục đánh giá tình hình. Nếu bị bắn từ phía bắc, rõ ràng bạn cần đồng đội chuyển hướng bắn trả về phía đó, nhưng cũng không thể ngay lập tức điều động lực lượng tấn công kẻ thù ở phía bắc. Bạn phải ước lượng quy mô phía đối phương. Nếu chúng ít người thì có thể tấn công và hạ gục. Nhưng nếu chúng đông người, có lẽ bạn cần ra lệnh cho toàn đội phá vỡ vòng vây và rời khỏi khu vực. Sau khi ước lượng quy mô của địch, bạn phải đánh giá địa hình và tính toán việc đánh lên phía bắc có hợp lý hay không. Nếu địa hình trống, không có chỗ che chắn và ẩn nấp, cuộc tấn công vào lực lượng nhỏ của địch cũng có thể chuốc lấy thất bại, nhưng nếu địa hình cho phép toàn đội tiếp cận kẻ thù, có lẽ quyết định này là đúng đắn. Cuối cùng, bạn phải nhận định xem đây có thực sự là quân chủ lực của địch hay không. Những kẻ thù ở phía bắc có phải lực lượng chính của kẻ thù không hay chỉ là nghi binh nhằm đánh lạc hướng bạn, trong khi một đoàn quân lớn, quan trọng hơn đang chuẩn bị đánh bại bạn ở khu vực khác? Đó là những vấn đề phải được xem xét thật nhanh nhưng vẫn đảm bảo đầy đủ, cẩn thận để đảm bảo quyết định là chính xác.

Trong thế giới kinh doanh, bạn cũng cần cân nhắc như vậy khi có vấn đề xảy ra. Nếu phát hiện một nhân viên đang "to nhỏ" với đối thủ cạnh tranh và có thể rời khỏi công ty, bạn đừng nên "cả giận mất khôn". Thay vào đó, hãy giữ bình tĩnh và thu thập thêm thông tin. Khi bạn được thông báo rằng dự án đang đi sai hướng nghiêm trọng, đừng bắt đầu giận dữ la hét. Thay vào đó, hãy điềm tĩnh xác định nguyên nhân của sự cố và những biện pháp hỗ trợ cần thiết để đưa dự án trở về đúng hướng.

Bạn chẳng có lý do gì để nổi giận cả. Để cơn giận che mờ lý trí chỉ mang lại hậu quả tệ hơn. Nó không chỉ khiến bạn đưa ra những quyết định sai lầm mà còn làm xấu hình tượng lãnh đạo của bạn trong mắt người khác. Mọi người không thích nhìn thấy chỉ huy của mình "cả giận mất khôn" bởi những lúc như vậy, họ thường mất khả năng kiểm soát và có thể dẫn đến những quyết định cảm tính, bồng bột. Do đó, hãy bình tĩnh, tránh phản ứng nhất thời. Sau đó xác định xem chuyện gì đang thực sự xảy ra và đưa ra quyết định hợp lý dựa trên hoàn cảnh thực tế.

HỌC CÁCH PHỚT LỜ

Còn một cách nữa có thể giúp bạn kiểm soát phản ứng của mình.

Đó chính là phương pháp tách rời bản thân ra khỏi tình huống, gọi là "*Tôi không quan tâm*". Tuy nhiên, cách này rất khó để luyện tập cho thành thạo.

Mọi người chắc đã quen thuộc với phương pháp này trong những cuộc đàm phán. Đó là khi bạn dám rời khỏi cuộc chơi. Đây là một vũ khí rất lợi hại. "Ồ, anh không muốn giảm giá sao? Được thôi, tôi không quan tâm nữa, anh cứ giữ nó đi."

Phớt lờ cũng là một công cụ đắc lực đối với nhà lãnh đạo. Anh muốn triển khai kế hoạch của anh thay vì của tôi? Được thôi, không thành vấn đề. Anh muốn tôi làm những công việc chán ngắt mà người khác cho rằng chúng sẽ làm giảm giá trị của bản thân họ ư? Được, tôi nhận tất. Anh muốn tôi trao lại cơ hội quản lý dự án cho người khác à? Rất tuyệt, chẳng sao hết. Tôi sẽ hỗ trợ họ hết mình.

Thật vậy, khả năng "phớt lờ" sẽ giúp ích cho bạn về lâu về dài, nhưng việc trau dồi nó lại không hề dễ dàng chút nào. Tại sao? Bởi vì nó đòi hỏi bạn phải chiến thắng cái tôi - kẻ thù lớn nhất của bản thân.

Nếu suy ngẫm về những mối quan tâm của mình, bạn sẽ nhận thấy có rất nhiều thứ bắt nguồn từ cái tôi – ngay cả những ví dụ đơn giản nhất mà tôi đã đưa ra ở trên, chẳng hạn như bị yêu cầu thực hiện một nhiệm vụ tẻ nhạt, tầm thường. Tại sao chúng lại khiến ta tức giận? Chẳng phải là do cái tôi sao? Một nhà lãnh đạo giỏi khi rơi vào trường hợp đó có thể đặt cái tôi của họ qua một bên và tập trung hoàn thành công việc, không cần biết việc đó ngớ ngẩn như thế nào.

Ví dụ tiếp theo là trao cơ hội quản lý dự án cho người khác. Điều này rõ ràng sẽ khiến công việc của tôi dễ dàng hơn vì tôi không còn phải chịu trách nhiệm cho toàn dự án nữa. Vậy tại sao nhiều người lại phản đối việc trao quyền quản lý của mình cho người khác? Vì việc từ bỏ quyền lãnh đạo sẽ hạ thấp cái tôi của chúng ta và càng cay đắng hơn khi ta phải quay lại hỗ trợ người vừa mới tiếp quản vị trí của mình. Nhưng suy nghĩ theo chiều hướng đó chỉ tổn hại đến bản ngã của bạn mà thôi.

Khi bạn đào sâu phân tích những mối quan tâm của mình, bạn sẽ thấy rõ ràng có nhiều cảm xúc bị ràng buộc vào cái tôi. Vì vậy, chúng ta cần gạt nó sang một bên. Cái tôi thôi thúc bạn giành chiến thắng. Nó khiêu khích bạn. Không cho bạn ngủ ngon giấc. Nó không quan tâm đến bất kỳ ai khác. Nếu bạn thật sự muốn

giành được chiến thắng cuối cùng, hãy vượt qua cái tôi của mình. Hãy học cách phớt lờ nó vì tầm nhìn của cái tôi có thể rất hạn hẹp.

Nếu chấp nhận những công việc tầm thường, bạn sẽ thể hiện được tính khiêm nhường và tinh thần sẵn sàng hy sinh vì tập thể.

Nếu sẵn sàng để người khác dẫn dắt mình, bạn sẽ xây dựng được lòng tin, đồng thời chứng tỏ sự tự tin vào năng lực lãnh đạo của bản thân. Những viên gạch này sẽ là nền tảng đưa bạn vươn tới mục tiêu cuối cùng và lúc đó cái tôi cũng được thỏa mãn – "vẹn cả đôi đường". Đúng vậy, để thật sự giành chiến thắng bền vững trong cuộc chơi dài hạn, bạn phải học cách "không quan tâm". Và nếu muốn không quan tâm, hãy đặt cái tôi của mình qua một bên.

AI CŨNG GIỐNG NHAU, AI CŨNG KHÁC BIỆT

Tất cả mọi người đều giống nhau nhưng mỗi người lại khác biệt. Nhà lãnh đạo nào càng hiểu rõ hai vế mâu thuẫn này thì càng thấu hiểu con người.

Vế đầu nói rằng tất cả mọi người đều giống nhau, nghĩa là trong mọi tổ chức đều có một số mẫu người phổ biến. Bạn sẽ bắt gặp những nhà lãnh đạo tự tin bẩm sinh; nhưng lại có những người rụt rè luôn né tránh sự chú ý; những người trầm lặng, ưa suy nghĩ; những cá nhân táo bạo, năng nổ; những đồng nghiệp hiếu thắng và những người không để tâm hơn thiệt. Rất dễ để hình dung ra những mẫu người phổ biến nhất, họ có mặt trong mọi đội ngũ, từ Trung đội SEAL đến ban giám đốc hay đội nữ hướng đạo sinh. Các tính cách này xuất hiện ở khắp mọi nơi; tất cả mọi người đều giống nhau.

Tuy nhiên, vế thứ hai của câu nói cho rằng mỗi người đều khác biệt. Động lực, lịch trình, phong cách và ý tưởng của họ thì không ai giống ai. Dù bạn có thể phân loại một người vào nhóm "lãnh đạo" hay "cô độc" thì người đó vẫn hoàn toàn khác biệt với những nhà lãnh đạo hay người cô độc khác bạn từng làm việc cùng.

Sự khác biệt này là một trong những nguyên nhân khiến công tác lãnh đạo trở nên khó khăn đến vậy. Là một chỉ huy, bạn phải kết nối với nhiều tuýp người khác nhau. Bạn cần học cách linh hoạt trong giao tiếp với từng đối tượng nhưng vẫn đảm bảo truyền đạt cùng một thông điệp. Bạn phải lý giải được động lực thúc đẩy con người và đưa nó vào chiến lược lãnh đạo của mình. Bạn phải nắm được mức độ áp lực mà mỗi thành viên có thể chịu được cùng khả năng làm việc dưới áp lực của họ. Bạn phải làm tốt tất cả những

việc trên, đồng thời duy trì một thông điệp nhất quán, phân bổ đều sự chú ý trong đội ngũ nhưng không can thiệp sâu vào chi tiết. Bởi khi làm vậy, các thành viên sẽ ỷ lại vào những thông tin mà bạn cung cấp sẵn để đáp ứng nhu cầu cá nhân của họ.

Điều này đòi hỏi nhà lãnh đạo phải giống như một người thợ mộc, một nghệ nhân lành nghề, có thể đẽo gọt miếng gỗ trở thành vật dụng hữu ích bằng nhiều loại dụng cụ khác nhau. Họ không chỉ biết rõ cần sử dụng loại dụng cụ nào mà còn biết sự khác nhau của chúng khi dùng trên các loại gỗ khác nhau, từ một khúc gỗ thông mềm đến một thớ gỗ sồi cứng. Các dạng gỗ không giống nhau đòi hỏi được xử lý bằng những dụng cụ khác nhau, tương tự như các tuýp người khác nhau sẽ phù hợp với những phương pháp lãnh đạo khác nhau. Nhưng không chỉ có vậy. Mỗi miếng gỗ đều có các đặc trưng – chúng có mấu, vết nứt và chỗ quanh co nên phải được đẽo gọt thật chính xác để không làm hỏng sản phẩm cuối cùng. Chính vì vậy, người thợ mộc không thể chỉ biết cách lựa chọn dụng cụ tương ứng với từng loại gỗ, họ còn phải hiểu rằng mỗi dụng cụ phải được dùng theo một cách riêng để chạm khắc vô số mảnh gỗ độc nhất vô nhị.

Do đó, dù tất cả các miếng gỗ đều được cấu tạo từ những thành phần cơ bản song chúng lại thuộc nhiều loại khác nhau. Tùy theo bản chất, hoàn cảnh và cơ hội sử dụng, mỗi miếng gỗ sẽ là một vật thể hoàn toàn khác biệt. Tất cả đều giống nhau nhưng cũng rất khác nhau.

Con người cũng vậy. Tất cả chúng ta đều có những đặc điểm chung của loài người nhưng đồng thời, mỗi người lại là một cá thể nguyên bản, độc nhất vô nhị, đòi hỏi được đối xử theo từng tính cách riêng.

Điều này có ý nghĩa như thế nào đối với nhà lãnh đạo? Liệu họ có bắt buộc phải thay đổi cách giao tiếp và tương tác theo mỗi cá nhân mà họ hợp tác không? Dĩ nhiên là không. Đây chính là chỗ bế tắc của việc đào tạo năng lực lãnh đạo. Chúng ta sẽ không thể ghi lại tất cả công cụ dành cho người chỉ huy, sau đó liệt kê chi tiết cách ứng dụng của chúng, tương ứng với mỗi kiểu người. Đó không phải là mục đích của hướng dẫn này. Mục đích ở đây đơn giản là nâng cao nhận thức cho nhà lãnh đạo vì họ rất dễ phạm sai lầm khi sử dụng một công cụ trong mọi tình huống. Họ nghĩ rằng nếu một phương pháp chỉ huy đã phát huy hiệu quả với nhóm này thì cũng sẽ hiệu quả với nhóm khác; nếu một công cụ phù hợp với người này thì cũng phù hợp với người tiếp theo. Thành công trong quá khứ chỉ có thể giúp dự đoán chứ không thể *đảm bảo* chắc chắn

khả năng thành công trong tương lai.

Khi các nhà lãnh đạo thường xuyên áp dụng lại phương pháp đã phát huy hiệu quả trước đây, họ thường không hiểu vì sao đội ngũ hoặc các thành viên trong nhóm đó lại không hoạt động giống như hình dung, hoặc không đạt được hiệu quả như nhóm khác đã đạt được. Trong những tình huống như vậy, người chỉ huy có thể suy đoán vấn đề nằm ở nhóm, do đó vẫn áp dụng phương pháp cũ với mức độ khắt khe hơn. Nhưng điều đó thật vô ích. Trên thực tế, phản ứng của đội ngũ thậm chí còn bị đẩy xa hơn so với kết quả mong muốn. Lúc này, nhà lãnh đạo càng khó chịu và tin rằng chính đội ngũ hoặc những thành viên kia đã gây rắc rối nên vẫn cố chấp dùng giải pháp cũ với áp lực nặng nề nhất. Chuyện gì sẽ xảy ra? Giống như khi người thợ mộc tác động một lực quá lớn lên dụng cụ, miếng gỗ sẽ bị vỡ, cháy, cong vênh hoặc hư hỏng, nếu nhà lãnh đạo sử dụng phương pháp dẫn dắt không phù hợp hoặc tạo ra áp lực quá lớn, họ có thể gây hại cho toàn đội ngũ hoặc một số thành viên trong đội.

Một nhà lãnh đạo thận trọng sẽ không làm như vậy. Họ sẽ nhận ra rằng có thể mình đang dùng sai công cụ hoặc phương pháp. Tiếp theo, thay vì giữ nguyên cách cũ và gia tăng áp lực, họ sẽ giảm bớt sức ép. Họ đánh giá tình huống, quan sát cả đội và tìm hiểu về từng thành viên, đồng thời phân tích các động lực gây nên tình huống. Sau đó điều chỉnh cách thức áp dụng phương pháp hoặc thử một phương pháp mới hoàn toàn.

Từ góc độ của một nhà lãnh đạo, việc này thực tế sẽ xảy ra như thế nào? Ví dụ, khi các thành viên không chủ động trong công việc, người chỉ huy cần vạch ra cho họ những định hướng cụ thể, rõ ràng để họ bắt đầu hành động. Nhưng chẳng những không chủ động hơn, họ lại ngày càng thụ động. Thấy vậy, người đội trưởng lại tăng cường giám sát chặt chẽ để đảm bảo cấp dưới không "giậm chân tại chỗ". Động thái này tiếp tục khiến các thành viên ỷ lại. Cuối cùng, nhà lãnh đạo gây áp lực tối đa, giải thích chính xác những việc cần làm mà không để cấp dưới đưa ra bất kỳ sáng kiến nào. Họ chấp nhận ngồi chờ, bảo đâu đánh đó.

Trong trường hợp trên, một nhà lãnh đạo sáng suốt sẽ lùi lại để nhận ra rằng họ đã hướng dẫn quá chi li, sa vào quản lý vi mô thay vì truyền cảm hứng cho đồng đội của mình. Chính điều đó đã tước đi tinh thần chủ động sáng tạo của họ. Một khi nhận ra điều đó, người chỉ huy có thể thay đổi cách dẫn dắt – đưa ra định hướng khái quát và trao quyền thực thi, quyền tự chủ để các thành viên tự xác định con đường của họ, từ đó thúc đẩy tinh thần trách

nhiệm, truyền cảm hứng chủ động tư duy và hành động.

Điều tương tự cũng xảy ra đối với từng thành viên trong một nhóm: Nếu phát hiện một người chưa cố gắng phát huy tối đa năng lực, có thể nhà lãnh đạo sẽ quyết định tước bỏ một số trách nhiệm của người đó để họ ý thức rằng mình cần cải thiện hiệu suất công việc. Nhưng trên thực tế, chẳng những không tích cực làm việc hơn, người đó còn đánh mất sự tự tin và dần sa sút phong độ. Thấy vậy, người chỉ huy càng giảm bớt gánh nặng trách nhiệm trên vai họ và điều đó chỉ gây ra thêm phản ứng tương tự, nhưng quan trọng hơn cả, nhân viên này bắt đầu nhen nhóm và thể hiện sự bất mãn đối với sếp. Một mối quan hệ mâu thuẫn đang hình thành và tình hình càng ngày càng xuống dốc.

Ngược lại, nếu thật sự quan tâm và băn khoăn trước thái độ sa sút của nhân viên, nhà lãnh đạo đã có thể điều chỉnh phương pháp tác động. Thay vì giảm bớt gánh nặng trách nhiệm cho người này, nhà lãnh đạo cần gán cho họ nhiều công việc hơn, phân công cho họ các dự án quan trọng hơn nhằm thúc đẩy họ phải bắt tay vào thực hiện. Lúc này, người nhân viên sẽ cảm thấy cấp trên vẫn tin tưởng năng lực làm việc của mình. Đó là nguồn động lực giúp họ hăng hái nỗ lực hơn, tích lũy thêm kinh nghiệm và nuôi dưỡng sự tự tin. Sau khi hoàn thành các dự án, rất có thể họ sẽ tự nguyện xin phụ trách thêm công việc và xem sự chủ động này là hành động hiển nhiên phải làm. Lúc này, thành viên đó đã tìm được đúng con đường cần đi nên cứ thế tiến về phía trước và nỗ lực trở thành một nhân sự hữu ích trong nhóm.

Dĩ nhiên thực tế không phải ai cũng phản ứng như vậy. Một số người sẽ càng thu mình lại khi làm việc dưới áp lực ngày càng lớn; họ mất nhiều thời gian hơn để rèn luyện sự tự tin. Có những người xem việc bị tước bỏ trách nhiệm là một thách thức – *Tôi sẽ chứng minh cho các người thấy,* họ nghĩ như vậy. Do đó, họ sẽ làm việc cần mẫn hơn để giành lại những gì đã mất, đồng thời chứng tỏ mình còn xứng đáng nhiều hơn thế. Như vậy, trong các tình huống giống nhau, những người khác nhau dù có biểu hiện giống nhau vẫn cần những phương pháp "điều trị" trái ngược hoàn toàn. Chính vì vậy, nhà lãnh đạo cần nắm rõ cách sử dụng các công cụ điều hành khác nhau cũng như áp dụng chúng một cách cẩn thận.

Giống như một người thợ mộc tài hoa không chỉ đơn thuần là một nghệ nhân mà còn là một nghệ sĩ, nhà lãnh đạo không thể tùy tiện áp dụng một phương pháp quản lý duy nhất cho mọi tình huống. Họ phải linh hoạt thay đổi theo từng nhóm, từng cá nhân

một cách tế nhị, khéo léo, sáng suốt và tài tình. Đó chính là kỹ năng lãnh đạo.

KHAI THÁC THẾ MẠNH BẨM SINH

Con người là sản phẩm được tạo nên từ hai yếu tố: bẩm sinh và nuôi dưỡng. Từ khi sinh ra, mỗi người đều có sẵn một số đặc điểm nhất định. Chúng sẽ được phát triển, bổ sung qua quá trình đào tạo, trải nghiệm kéo dài suốt cả cuộc đời. Mỗi người sẽ có những cá tính, động cơ, khí chất, thái độ, kỹ năng và tài năng khác nhau. Một số đặc điểm xuất phát từ di truyền, số khác lại được bồi dưỡng qua kinh nghiệm sống. Chúng ta không rõ đặc tính nào là do bẩm sinh và đặc tính nào đến từ quá trình nuôi dưỡng, hoặc mức độ tác động của mỗi yếu tố trên đến những đặc điểm khác nhau ra sao.

Thật may mắn vì khi là nhà lãnh đạo, mục tiêu của bạn không phải là tìm hiểu nguồn gốc tính cách của từng người mà cần tìm cách phát huy tối đa những đặc điểm đó nhằm mang lại kết quả tốt nhất cho đội ngũ cũng như cho cá nhân ấy. Khi phân công nhiệm vụ, bạn nên thận trọng cân nhắc mức độ phù hợp giữa tính cách của họ với nhiệm vụ ấy. Đừng cố ép buộc một thành viên nhận một vai trò không phù hợp với họ. Đừng phân bổ một người hướng nội nhút nhát vào vị trí bán hàng. Đừng yêu cầu một người vô tư, thiếu nhạy cảm phụ trách công tác nhân sự. Đừng trói buộc bộ óc đầy sáng tạo vào một vai trò đòi hỏi các quy trình chặt chẽ, cũng đừng đẩy một người cầu toàn, tỉ mỉ vào những nhiệm vụ lộn xộn. Hãy chọn đúng người, đúng việc.

Nói như vậy không có nghĩa là bạn luôn phải sắp xếp nhân viên vào những vị trí được "đo ni đóng giày" với cá tính họ. Đây là một mục tiêu không tưởng; công việc đâu phải lúc nào cũng lý tưởng cho tất cả. Dần dần, mọi người sẽ phải vượt qua vùng an toàn bẩm sinh của mình, họ cũng nên được phân công những nhiệm vụ nằm ngoài sở trường để cải thiện sở đoản. Vai trò của người chỉ huy ở đây là đảm bảo thực hiện điều đó một cách hợp lý và trong tầm kiểm soát.

Vì vậy, dù nhà lãnh đạo giỏi không phân công cố định một người hướng nội rụt rè vào vị trí bán hàng nhưng có thể yêu cầu người đó luyện tập gọi điện chào hàng để họ mạnh dạn, thoải mái hơn khi trò chuyện với người khác. Dần dần, nhân viên này sẽ vượt qua sự nhút nhát và tự tin mở rộng vai trò. Tương tự, nhà quản lý sẽ không đặt một người lỗ mãng, cáu kỉnh vào vị trí quản lý nhân sự nhưng sẽ rất có ích nếu họ được luyện tập đóng vai nhân viên

nhân sự để học cách lựa lời mà nói. Đối với các loại tính cách khác cũng tương tự; nếu muốn học hỏi và phát triển, mọi người phải được đảm trách những nhiệm vụ buộc họ vượt qua phạm vi năng lực bản thân.

Mặc dù việc phân công trách nhiệm nằm ngoài phạm vi năng lực sẽ thúc đẩy nhân viên phát triển, nhưng những nhiệm vụ chính yếu vẫn phải phản ánh được thế mạnh tự nhiên của họ. Như vậy, họ sẽ yêu thích công việc và hoàn thành tốt hơn. Điều này sẽ mang lại lợi ích cho chính họ lẫn đội ngũ. Đừng đi ngược lại bản chất tự nhiên mà hãy tận dụng chúng.

CHẤP NHẬN SỰ TÁCH BIỆT

Khi giữ vai trò chỉ huy, bạn phải làm quen với cảm giác một mình. Đây là điều không cần bàn cãi. Suy cho cùng, ở chừng mực nào đó, bạn sẽ có sự tách biệt với cấp dưới. Nếu không cẩn thận, bạn sẽ rơi vào tình trạng cực kỳ cô đơn trên đỉnh cao quyền lực. Bạn sẽ có xu hướng bị cô độc vì phải làm nhiều hơn những người khác, đến sớm nhất và về sau cùng.

Bạn phải tự mình ra quyết định bởi lẽ đối với một nhà lãnh đạo, ra quyết định cuối cùng là trách nhiệm của bạn và chỉ bạn mà thôi. Dĩ nhiên, bạn có thể lắng nghe góp ý và tìm kiếm sự nhất trí từ người khác, nhưng nhiệm vụ ra quyết định sau cùng vẫn chỉ là của một mình người đứng đầu. Đó là trọng trách của người chỉ huy.

Dù việc làm lãnh đạo có thể khiến bạn trở nên tách biệt với đồng đội, nhưng điều đó không có nghĩa bạn sẽ hứng chịu sự cô đơn. Khi còn làm chỉ huy, tôi không thường xuyên phải đối diện với nỗi cô đơn. Trong quá trình xây dựng đội ngũ và làm quen với cấp dưới, tôi đã xây dựng những mối quan hệ gắn bó xuyên suốt hệ thống điều hành. Dĩ nhiên, việc này phải được thực hiện một cách cẩn thận; một nhà lãnh đạo không thể nôn nóng đến mức hấp tấp kết bạn ngay với tất cả thành viên trong nhóm. Không phải ai cũng đủ chín chắn và nhạy bén để xây dựng mối quan hệ thân thiết với cấp trên. Vì vậy, hãy cứ chậm rãi trong việc xây dựng lòng tin và các mối quan hệ.

Sau này, bạn nên có được vài đồng đội đáng tin cậy ở mọi cấp bậc trong tổ chức. Khi đã tạo được mạng lưới gắn kết này, bạn có thể thường xuyên cập nhật tình hình của nhóm, nhận diện những rắc rối có thể xảy ra và chia sẻ ý tưởng với người khác, nhờ họ góp ý trước khi thật sự triển khai. Quan trọng hơn hết, nếu xây dựng

được vài mối quan hệ gắn bó trong nhóm, bạn sẽ có các chiến hữu để cười nói và tâm sự giữa những lúc căng thẳng mỏi mệt. Điều đó giúp vơi đi cảm giác cô độc trên chiếc ghế lãnh đạo.

Dĩ nhiên, người chỉ huy vẫn phải kiểm soát được những mối quan hệ này. Bạn không thể vì thân thiết với một người mà ưu tiên, thiên vị cho người đó. Không thể vì gắn bó với một nhân viên mà cho phép mình bị thao túng, chịu ảnh hưởng. Không thể vì tình cảm cá nhân mà huỵch toẹt hết tâm tư, ý định. Hãy đặt ra ranh giới rõ ràng và làm việc một cách chuyên nghiệp. Tuy nhiên, đừng cố gắng "một mình một ngựa". Bạn nên xây dựng quan hệ thân tình với một số thành viên, lắng nghe góp ý và đóng góp của họ.

Đồng thời, bạn cần nhớ rằng việc ra quyết định vẫn luôn là trách nhiệm của riêng nhà lãnh đạo. Bạn nên huy động ý tưởng từ cấp dưới, cùng cả nhóm lên kế hoạch và vạch ra chương trình hành động, xây dựng tinh thần đồng lòng với quyết định cuối cùng, nhưng việc ra quyết định sau cùng vẫn chỉ thuộc về một người duy nhất: nhà lãnh đạo. Việc này không chỉ do quy định cấp bậc mà vì có những việc chỉ có người đứng đầu mới hiểu hết được, cho dù họ đã cố gắng giải thích thật cặn kẽ cho người khác. Vị trí lãnh đạo mang lại cho họ một góc nhìn mà hầu hết những người khác không thể nhìn thấy. Vì vậy, người chỉ huy phải đích thân ra quyết định cuối cùng. Nếu nó sai thì đó không phải là "quyết định của nhóm" mà là của nhà lãnh đạo. Đây là một thực tế không thể né tránh. Dù nhà lãnh đạo có tham khảo ý kiến của bao nhiêu cố vấn và bị thuyết phục bởi bao nhiêu lý lẽ của nhóm đi chăng nữa, việc ra quyết định sau cùng vẫn là trách nhiệm của họ, và chỉ họ mà thôi. Tất cả chỉ có vậy.

XÁC ĐỊNH VIỆC QUAN TRỌNG VÀ KHÔNG QUAN TRỌNG

Một trong những đặc điểm phân biệt võ sĩ đai đen với võ sĩ đai trắng trong môn jiu-jitsu là võ sĩ đai đen biết được chiêu nào quan trọng và chiêu nào không. Người mang đai đen sẽ bỏ qua những đường quyền không quan trọng, phớt lờ các động tác nhỏ nhặt và chỉ tập trung vào những diễn biến thật sự quan trọng.

Một nhà cầm quân giỏi trên chiến trường cũng vậy. Họ xác định được loạt bắn nào của kẻ thù chỉ là thám thính bằng hỏa lực. Họ biết khi nào quân địch di chuyển chỉ nhằm tung hỏa mù. Một người chỉ huy giỏi biết bỏ qua những diễn biến không thật sự tác động đến trận chiến.

Giống như võ sĩ đai đen và nhà cầm quân, tất cả các nhà lãnh đạo

giỏi đều phải có khả năng tương tự: biết phân biệt việc nào quan trọng và việc nào không.

Đối với một người chỉ huy, sự thay đổi có thể xảy ra ở mọi hoàn cảnh, cả bên trong lẫn bên ngoài tổ chức. Những thay đổi bên ngoài có thể là do môi trường, hành vi của đối thủ, thị trường, thời tiết hoặc thời gian của một kịch bản. Những thay đổi bên trong có thể là cảm xúc của các thành viên, động lực của các mối quan hệ hoặc tinh thần của cả đội.

Thay đổi là thực tế không thể tránh khỏi trong cuộc sống; vạn vật hầu như luôn ở trong trạng thái vận động. Một nhiệm vụ tối quan trọng của người lãnh đạo là xác định những thay đổi nào quan trọng và thay đổi nào chỉ là một sự xao nhãng. Tuy nhiên, nhiệm vụ này quả thật không dễ dàng chút nào. Tôi từng chứng kiến nhiều người chỉ huy mãi loay hoay với những thứ chẳng hề quan trọng. Họ lãng phí thời gian, công sức vào các sự kiện vô nghĩa hoặc vấn đề nhỏ nhặt, không ảnh hưởng gì đến kết quả chung cuộc mà họ đang cố gắng đạt được. Một võ sĩ nhu thuật đai đen là bậc thầy về phương pháp bảo toàn năng lượng: không một động tác nào bị phí phạm vào việc phòng thủ những đòn tấn công tầm thường. Những người đứng đầu cũng phải học được bài học như thế.

Để phân loại việc nào quan trọng và việc nào không, người chỉ huy cần tách bản thân ra khỏi hoàn cảnh, lùi lại một bước và đánh giá xem có chi tiết nào trong đó đóng vai trò quyết định hay không. Khi họ trực tiếp can thiệp vào một vấn đề thì sẽ dễ sa vào những chi tiết lặt vặt, vấn đề nào cũng có vẻ nghiêm trọng, mọi con kiến đều hóa thành voi.

Vì vậy, người chỉ huy sáng suốt sẽ tách mình ra, đứng từ trên cao để quan sát tổng quát tình huống và phát hiện ra những việc thật sự quan trọng. Trước khi đi sâu vào một vấn đề, họ sẽ tự hỏi: *Vấn đề này sẽ ảnh hưởng như thế nào đến các mục tiêu chiến lược của nhóm? Nó có thể gây ra thất bại không? Nó có đáng để mình dành thời gian và sức lực để giải quyết không? Nếu bỏ qua nó thì hậu quả xấu nhất có thể là gì?*

Việc trả lời những câu hỏi trên sẽ giúp nhà lãnh đạo thấy rõ mình có cần trực tiếp nhúng tay vào vấn đề đó hay không. Nhà lãnh đạo cần tuân thủ một nguyên tắc là đừng can thiệp vào các rắc rối. Mục tiêu của chúng ta là để cho cấp thấp nhất giải quyết vấn đề. Khi cấp dưới giải quyết những khó khăn trước mắt, nhà lãnh đạo sẽ có nhiều thời gian và năng lượng để tập trung vào các vấn đề

quan trọng mang tầm chiến lược.

Dĩ nhiên, họ cũng cần biết cách cân bằng. Người chỉ huy có thể tự nâng mình lên quá cao nên không nhận ra mức độ nghiêm trọng của vấn đề. Họ có thể cho rằng việc giải quyết rắc rối là nhiệm vụ của cấp dưới hoặc nếu phớt lờ thì vấn đề sẽ tự biến mất. Họ để cho nhân viên tự xoay sở với một tình huống trong khi thật ra nó đòi hỏi sự tham gia của cấp trên. Bất kỳ sai lầm nào trên đây đều có thể khiến cho vấn đề vượt ngoài tầm kiểm soát. Do đó, luôn phải có sự cân bằng. Nhà lãnh đạo không thể bị phân tâm vì những việc vụn vặt nhưng họ cũng phải biết việc nào là quan trọng, khi nào cần trực tiếp nhúng tay vào một tình huống chiến thuật và giải quyết trước khi nó vượt quá tầm tay. Đây là nhiệm vụ đầy thách thức và người đứng đầu chỉ có thể hoàn thành khi họ biết phân tích, đánh giá, đưa ra những quyết định sáng suốt về mức độ quan trọng của từng việc.

"

Trước khi đi sâu vào một vấn đề, họ sẽ tự hỏi:

• Vấn đề này sẽ ảnh hưởng như thế nào đến các mục tiêu chiến lược của nhóm?

• Nó có thể gây ra thất bại không?

• Nó có đáng để mình dành thời gian và sức lực để giải quyết không?

• Nếu bỏ qua nó thì hậu quả xấu nhất có thể là gì?

"

3

Các nguyên tắc lãnh đạo

THÀNH VIÊN QUAN TRỌNG NHẤT TRONG NHÓM

"Cậu là thành viên quan trọng nhất của cả đội đấy," tôi nói với người lính trinh sát. "Cậu là người dẫn chúng tôi đi tuần tra. Cậu biết rõ chúng ta đang ở đâu và sẽ tiến tới đâu. Cậu dẫn đường cho chúng tôi vượt qua mọi hiểm nguy. Cậu là tai mắt của cả đội, phát hiện ngay những mối nguy hiểm như bị phục kích hay vũ khí phát nổ bất ngờ." Đó là sự thật. Tất cả chúng tôi đều tin tưởng vào người lính trinh sát.

Tôi cũng đã trò chuyện tương tự với điện báo viên. "Cậu là thành viên quan trọng nhất của đội đấy. Nếu chúng ta giao chiến và có nguy cơ bị quân địch áp đảo, thì cách cậu sử dụng chiếc radio trên lưng mình sẽ cứu được tất cả. Chỉ cần cậu gọi được viện binh – liên lạc với máy bay, xe tăng hoặc các lực lượng khác đến đây ứng cứu là đã cứu sống đồng đội trong gang tấc rồi. Tất cả đều trông cậy vào cậu đấy."

Đó cũng là một khẳng định chính xác. Câu nói trên cũng đúng với người lính cứu thương. Tôi đã nói với anh ta: "Cậu biết không, không có gì quan trọng hơn việc cứu sống đồng đội của chúng ta. Nếu có người bị thương thì chính cậu, và chỉ có cậu, mới có thể giữ lại mạng sống cho họ cho đến khi chúng ta đưa được họ tới chỗ bác sĩ quân y. Cậu chính là thành viên quan trọng nhất trong đội ngũ này."

Danh sách thành viên vẫn còn tiếp tục. Tương tự với các xạ thủ súng liên thanh, nếu thiếu đi hỏa lực phủ đầu của họ trong trận đấu súng, cả đội sẽ không thể tiến lên và giành cơ hội sống. Do đó, tôi khẳng định họ là thành viên quan trọng nhất. Người lính yểm trợ phía sau cũng có vai trò không hề kém cạnh. Tương tự như

lính trinh sát, họ biết rõ cả đội đang đi đâu và sẽ đưa chúng tôi thoát đi hướng nào nếu xảy ra đọ súng. Tương tự với hạ sĩ quan và sĩ quan. Họ đều là những cá nhân không thể thiếu vì kỹ năng lãnh đạo là yếu tố quan trọng bậc nhất trên chiến trường.

Tóm lại, tôi đã khẳng định với từng thành viên trong tiểu đội, trung đội hay đội đặc nhiệm của mình rằng: Họ là thành viên quan trọng nhất đối với tập thể. Và tôi chưa bao giờ nói dối. Bởi vì bất kỳ ai trong số họ cũng có thể dễ dàng trở thành người quan trọng nhất vào bất cứ lúc nào. Chỉ cần một thành viên không hoàn thành nhiệm vụ đúng thời điểm quyết định thì đều có thể dẫn đến thảm họa khôn lường.

Đây là thái độ mà bạn cần rèn luyện cho mọi đội ngũ: Mỗi người phải ý thức được công việc của họ đóng vai trò cực kỳ quan trọng. Hãy giải thích với họ hậu quả gì sẽ xảy ra nếu họ không làm tròn phận sự. Ngay cả với những người thực hiện nhiệm vụ khiêm tốn nhất, hãy giúp họ hiểu rõ công việc bé nhỏ của mình đóng góp ra sao trong bức tranh tổng thể và nhiệm vụ chiến lược.

Mỗi người đều đang đảm nhận công việc quan trọng nhất. Hãy cho họ biết điều đó.

DUY TRÌ PHẠM VI LÃNH ĐẠO HỢP LÝ

Bạn có thể lãnh đạo bao nhiêu người? Dù vẫn có những quy tắc mơ hồ về số thành viên mà một người lãnh đạo có thể quản lý nhưng câu trả lời thực tế còn phụ thuộc vào nhiều biến số khác nhau.

Thứ nhất, bạn phải xem xét tình huống hiện tại. Nếu đang làm việc trong một môi trường cơ động, thường phải chỉ huy các nhiệm vụ đòi hỏi cao về thể chất lẫn tinh thần, ví dụ như chiến đấu, bạn cần duy trì số lượng thành viên tương đối ít. Đó là lý do tại sao các đơn vị quân đội thường là những đội hỏa lực từ bốn đến sáu người. Đó là con số tối đa mà một người lãnh đạo có thể theo dõi và chỉ huy trên chiến trường. Ngay cả những nhà quân sự xuất sắc nhất cũng khó lòng quản lý một nhóm đông hơn vậy giữa hoàn cảnh chiến tranh với tiếng ồn, sự hỗn loạn, khói lửa mịt mù, khoảng cách xa và những hạn chế về thông tin liên lạc do tất cả yếu tố này gây ra.

Là chỉ huy đội đặc nhiệm SEAL với 35-45 thành viên (quân số tùy thuộc vào từng nhiệm vụ cụ thể), tại một thời điểm, tôi cũng chỉ có thể trực tiếp lãnh đạo vài người. Đơn vị đặc nhiệm gồm hai

trung đội, mỗi trung đội chia thành hai tiểu đội và mỗi tiểu đội lại có hai nhóm hỏa lực. Phương pháp Chỉ huy phân quyền nghĩa là tôi không bao giờ phải theo dõi đồng thời cả 40 người. Trên thực tế, tôi thường chỉ giám sát hai hoặc ba chỉ huy cấp dưới.

Ví dụ dễ thấy nhất cho phương pháp lãnh đạo này là việc điểm danh nhằm đảm bảo tất cả thành viên đều có mặt khi di chuyển trên chiến trường. Tôi không phải là người đếm hết thành viên trong đội mà chỉ ra hiệu điểm danh. Mỗi trưởng nhóm hỏa lực phải đảm bảo nhóm mình có đủ bốn thành viên. Họ có thể thực hiện việc này khá dễ dàng vì hầu như mọi người luôn nhìn thấy và nghe thấy nhau. Việc rà soát nhanh và điểm danh cho kết quả chỉ trong vài giây. Tiếp theo, trưởng nhóm hỏa lực sẽ báo cáo lên tiểu đội trưởng. Sau đó, hai tiểu đội trưởng báo cáo "đủ" lên Trung đội trưởng của họ. Sau khi tôi phát lệnh vài giây, hai Trung đội trưởng sẽ ra hiệu là chúng tôi có thể "tiến lên", nghĩa là toàn đội đã có mặt và sẵn sàng di chuyển. Nếu chưa thể xuất phát, tôi cũng được báo cáo trong vài giây và có thể xử lý ngay lập tức. Nhưng dù rơi vào trường hợp nào, việc giao cho các chỉ huy cấp dưới điểm danh và phương pháp Chỉ huy phân quyền chắc chắn vẫn mang lại hiệu quả hơn nhiều so với những phương pháp khác, chẳng hạn như điểm danh từng người hoặc chỉ định một chỉ huy rảo xung quanh và đếm từng thành viên.

Một điều quan trọng khác là mỗi nhóm hỏa lực đều có sẵn kế hoạch dự phòng. Nếu trưởng nhóm bị thương, tử trận hoặc mất khả năng hoạt động, người lãnh đạo ở cấp tiếp theo trong nhóm sẽ đứng ra tiếp quản trách nhiệm, bao gồm cả việc điểm danh. Như vậy, năng lực lãnh đạo ở mọi cấp độ là yếu tố không thể thiếu để phương pháp Chỉ huy phân quyền đạt hiệu quả. Nếu một tiểu đội trưởng vừa phải thay thế các trưởng nhóm bị thương nặng, vừa phải cố gắng quản lý cả 8-10 thành viên trong đội, người đó sẽ không đạt hiệu quả vì số lượng này quá nhiều. Anh ta cần có những thành viên khác trong nhóm hỏa lực chủ động nhận trách nhiệm. Như vậy vấn đề mới được giải quyết.

Trong môi trường mang tính hành chính, các chức năng cơ bản của nhà lãnh đạo ít thử thách hơn, họ có thể định vị, giao tiếp và tương tác với cấp dưới một cách thuận tiện nên phạm vi quản lý cũng tăng lên. Tuy nhiên vẫn phải có giới hạn. Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp cũng phải đối mặt với nhiều thách thức. Một ngày làm việc của họ dày đặc những cuộc họp hành, gọi điện. Họ còn phải đi công tác và phân bổ thời gian lẫn sự quan tâm cho nhiều công việc thường ngày khác. Do đó, mặc dù người lãnh đạo công ty có thể quản lý nhiều người hơn so với nhà chỉ huy quân sự

nhưng vẫn có một giới hạn nhất định, thường dao động từ tám đến mười người. Hơn thế nữa, họ cũng không có thời gian hay khả năng để theo sát mọi diễn biến trong công việc của các quản lý cấp dưới.

Yếu tố cuối cùng quyết định số lượng thành viên mà một lãnh đạo có thể kiểm soát là năng lực, kinh nghiệm và mức độ tin cậy mà họ dành cho cấp dưới. Quản lý cấp dưới càng giỏi thì càng ít đòi hỏi sự can thiệp và giám sát từ cấp trên. Nếu một chỉ huy dưới quyền đã làm việc với tôi một thời gian, hiểu rõ nhiệm vụ và có thể truyền đạt rõ ràng chỉ thị, họ sẽ không cần tôi "cầm tay chỉ việc" quá nhiều. Nếu có một đội ngũ chỉ huy xuất sắc như vậy, tôi có thể giám sát nhiều người hơn bởi vì mỗi người không cần tôi phải theo dõi quá sát sao.

Ngược lại, nếu cấp dưới còn non kinh nghiệm, thiếu năng lực phán đoán và chưa hiểu rõ sứ mệnh cũng như mục tiêu chiến lược, tôi phải theo sát họ hơn. Tôi cần theo dõi hành động của họ chặt chẽ và đầu tư nhiều thời gian. Rõ ràng với một nhóm như thế, tôi sẽ không thể phụ trách quá nhiều người vì họ yêu cầu tôi phải chú ý nhiều hơn.

Năng lực của các quản lý dưới quyền của bạn có thể đang ở mức trung bình. Một số người thực sự giàu kinh nghiệm, đáng tin cậy và không cần hướng dẫn nhiều. Một số khác thì hoàn toàn ngược lại, thiếu cả kỹ năng lẫn kinh nghiệm thực tế, cần được giám sát và định hướng thường xuyên. Dĩ nhiên sẽ có dạng quản lý thứ ba ở mức trung bình. Họ ít nhiều đã có kinh nghiệm và kỹ năng nhưng chưa sẵn sàng làm việc độc lập. Tất nhiên, mục tiêu của bạn là chuyển tất cả quản lý sang nhóm cần ít hướng dẫn để họ có thể tự chủ hành động, đồng thời cho phép bạn thoải mái suy nghĩ kế hoạch dài hạn thay vì chú ý theo dõi từng người. Việc này cần có thời gian và nó chỉ khả thi nếu bạn quản lý một lượng thành viên vừa phải, có thể đầu tư thời gian và công sức đào tạo họ.

Nếu bạn phải dẫn dắt quá nhiều người, cách hiệu quả hơn là chia thành các nhóm nhỏ và đưa vài thành viên tiềm năng lên làm trưởng nhóm. Cách này giúp bạn nhanh chóng thu gọn phạm vi lãnh đạo trong một số lượng có thể quản lý.

Dù tổ chức đội ngũ thế nào, bạn vẫn phải đảm bảo duy trì phạm vi lãnh đạo ở mức hợp lý với khả năng.

CHĂM SÓC ĐỘI NGŨ BẰNG TINH THẦN KỶ LUẬT

Kỷ luật là cách tốt nhất để bạn chăm sóc đội ngũ.

Ngay từ ngày đầu tiên trở thành chỉ huy, bạn đã được nhắc đi nhắc lại là phải "chăm sóc người của mình". Tuy nhiên, nhiều nhà lãnh đạo vẫn còn khá mơ hồ về ý nghĩa thật sự của câu nói này. Họ nghĩ rằng "chăm sóc" nghĩa là phải chiều chuộng để cấp dưới luôn được thoải mái, vui vẻ, cho phép họ thư thả thời gian chứ không quá khắt khe với họ.

Sai hoàn toàn. Trên thực tế, bạn phải làm ngược lại. Trong các Biệt đội SEAL, nếu thật sự lo lắng cho thành viên của mình, bạn tuyệt đối không được chiều chuộng họ. Bạn phải thúc giục họ thật gắt gao, huấn luyện thật khắt khe. Bạn phải đảm bảo họ hiểu rõ các chiến thuật quân sự, những món vũ khí và điện đàm cần vận hành. Bạn phải chắc chắn họ luôn trong tình trạng thể chất khỏe mạnh nhất và đã sẵn sàng đối mặt với những căng thẳng về mặt cảm xúc lẫn tinh thần trong trận chiến. Bạn cần nỗ lực hết sức để chuẩn bị cho họ đầy đủ hành trang chiến đấu, như vậy cả đội mới đạt được xác suất bảo toàn tính mạng cao nhất. Nếu thật sự lo lắng cho đồng đội, chắc hẳn bạn sẽ muốn họ an toàn trở về với gia đình. Cách tốt nhất để làm được như vậy là trải qua khóa đào tạo gắt gao về tinh thần kỷ luật.

Điều này cũng đúng với lĩnh vực kinh doanh. Dù không phải lúc nào chúng ta cũng đối mặt với thách thức, nhưng nếu bạn thật sự quan tâm đến cấp dưới, hãy nghiêm khắc hơn với họ. Bạn cần chắc chắn họ hiểu rõ nhiệm vụ của mình. Bạn cần định hướng họ tập trung vào mục tiêu của bản thân. Nếu làm việc không tốt, họ sẽ không hoàn thành mục tiêu tài chính, không thể chăm lo cho gia đình cũng như không đạt được mong muốn của bản thân. Do đó, với vai trò của một người dẫn dắt, việc tốt nhất bạn có thể làm là thúc đẩy họ chinh phục mục tiêu của mình.

Dĩ nhiên, sự thúc đẩy phải có chừng mực. Bạn không thể thúc ép quá mức khiến nhân viên kiệt sức. Kiệt sức là điều hoàn toàn có thể xảy ra, cả trên chiến trường lẫn thương trường. Hãy thận trọng và đừng để xảy ra hậu quả này. Quan tâm đến cấp dưới còn có nghĩa bạn cần biết rõ khi nào nên lùi lại và để cho họ nghỉ ngơi. (Bạn có thể xem mục "Giải tỏa căng thẳng" ở gần cuối sách.)

Tuy nhiên, đừng nghĩ rằng nhiệm vụ của nhà lãnh đạo là cho phép cấp dưới tìm đường dễ mà đi. Những con đường dễ dàng sẽ đưa đến bất hạnh. Chỉ có con đường kỷ luật mới dẫn tới sự tự do.

ÁP ĐẶT KỶ LUẬT

Tinh thần kỷ luật cao nhất trong một nhóm không phải do người chỉ huy áp đặt mà do chính nhóm đó tình nguyện lựa chọn. Sự kỷ luật cao nhất chính là tự kỷ luật.

Tuy nhiên, không phải lúc nào các đội ngũ cũng có tinh thần tự giác kỷ luật. Đôi khi họ chưa biết được phần thưởng đi kèm với sự kỷ luật đó. Trong trường hợp này, có lẽ ta cần đặt ra và áp dụng một mức độ kỷ luật nhất định để giúp cả nhóm hiểu lợi ích của nó.

Có thể nhà lãnh đạo sẽ cố gắng đưa vào một quy trình mới khắt khe hơn để các thành viên tập làm quen. Tuy nhiên, việc thay đổi thường xuyên có thể gây ra rủi ro chống đối. Giả sử quyết định đổi mới của người chỉ huy là đúng đắn, họ cũng nên giải thích *lý do* cần thay đổi và chỉ rõ lợi ích của việc này. Dẫu vậy, một số thành viên vẫn tỏ thái độ cố chấp; họ từ chối chấp hành kỷ luật.

Lúc này, nhà lãnh đạo buộc phải tạo áp lực, nhưng phải thật thận trọng. Họ có thể nói: "Mọi người nghe này, ít ra chúng ta cũng phải thử một lần thì mới biết kết quả", hoặc "Chúng ta nên thử phương pháp này để biết công ty có nên đầu tư vào nó không," hoặc "Nếu không chịu thay đổi, chúng ta sẽ bị tụt hậu và tất cả đều phải trả giá rất đắt." Tất cả câu nói trên đều là những cách tương đối mềm dẻo nhằm thúc đẩy cả nhóm thử nghiệm quy trình mới.

Vậy tại sao ta không thẳng thừng ra lệnh cho mọi người áp dụng phương pháp mới? Tại sao không áp đặt kỷ luật ngay? Nếu bạn biết chắc là mình đúng, tại sao không làm thế? Bởi vì thật không may, áp đặt luôn là cách kém hiệu quả nhất. Khi trực tiếp ra lệnh và áp đặt ý chí của mình lên cả đội, bạn đang tước mất vai trò của cấp dưới. Họ chỉ cần làm theo mệnh lệnh mà không có quyền kiểm soát hay đóng góp gì. Khi không được đóng góp, họ sẽ không có tinh thần trách nhiệm; khi thiếu đi tinh thần trách nhiệm, họ sẽ không nỗ lực cống hiến cho thành công của tập thể. Ngay khi vấp phải khó khăn, họ sẽ chững lại thay vì tiếp tục tiến lên.

Thay vì làm vậy, một cách hiệu quả hơn nhiều là để các thành viên tự nguyện thay đổi, chấp nhận và làm chủ tình huống nhằm vươn tới thành công.

Hãy cùng xem xét một ví dụ đơn giản – việc rèn luyện thể chất. Dĩ nhiên, bạn có thể buộc mọi người có mặt đầy đủ và tập luyện, nhưng bạn không thể ép họ nỗ lực hết mình. Sự nỗ lực tối đa chỉ có thể xuất phát từ chính người đó. Họ chỉ cố gắng hết sức khi thật sự muốn làm việc này. Bằng không, họ sẽ luôn trì hoãn và thu mình trong vùng an toàn của bản thân, nếu có tiến bộ thì cũng rất

hạn chế.

Tuy nhiên, người thật lòng muốn tập sẽ kiên trì nỗ lực vì mong muốn đó xuất phát từ chính họ. Những vận động viên xuất sắc nhất trên thế giới có thể đạt được kỷ lục vĩ đại là nhờ họ tự nghiêm khắc với bản thân chứ không phải vì bị người khác ép buộc. Nói như vậy không có nghĩa là phủ nhận tầm quan trọng của huấn luyện viên. Huấn luyện viên chắc chắn đóng một vai trò to lớn đối với thành công của vận động viên. Dĩ nhiên, đôi khi người huấn luyện phải thúc giục vận động viên của họ tập thêm lần nữa, chạy thêm một vòng hoặc lặp lại động tác. Đúng vậy, đó chính là kỷ luật do áp đặt mà thỉnh thoảng huấn luyện viên vẫn phải thực hiện đối với học trò của mình.

Tuy nhiên, nếu vận động viên chỉ răm rắp làm theo thì phản ứng kỳ lạ này cần được xét lại. Họ đang mất kiểm soát bản thân và tinh thần sẽ bắt đầu trượt dốc. Do đó, đôi khi huấn luyện viên nên cho phép vận động viên giải lao, khởi động nhẹ hoặc tập một số bài tập phục hồi năng lượng. Nhà lãnh đạo cũng nên làm điều tương tự. Họ càng trao nhiều quyền làm chủ cho cấp dưới càng tốt.

Dĩ nhiên, cách này không phải luôn hiệu quả, đôi khi, các thành viên không biết họ sẽ nhận được lợi ích gì khi thực hiện một nhiệm vụ hay thay đổi sang phương pháp mới. Nếu không liên kết được với lợi ích đi kèm, họ sẽ không tự giác thực hiện, bất kể cấp trên có động viên, khuyến khích thế nào. Trường hợp này thật ra cũng hiếm gặp, vì nếu hành động mà người chỉ huy đang khuyến khích thực hiện là hợp lý thì không khó để giải thích với cả nhóm.

Trong trường hợp không thể tác động đến ý kiến của cả nhóm, đôi khi nhà lãnh đạo chỉ cần nói: "Chúng ta sẽ triển khai kế hoạch này." Đây cũng là một trường hợp hy hữu. Trong thời gian làm chỉ huy trong các Biệt đội SEAL, số lần tôi buộc phải áp đặt kế hoạch của mình lên đội ngũ chỉ đếm trên đầu ngón tay. Bạn thử nghĩ xem, nếu những việc tôi đang làm sẽ giúp cả nhóm hoàn thành nhiệm vụ thì chẳng có lý gì mọi người lại không hưởng ứng. Vì vậy tôi mới nói những trường hợp trên rất hiếm khi xảy ra. Tuy nhiên, vẫn sẽ có những tình huống mà việc phải làm của cấp dưới không phù hợp với cấp trên hoặc nhiệm vụ đề ra.

Khi ra lệnh trực tiếp, hãy thận trọng. Nếu bị yêu cầu làm một việc trái với mong muốn, có thể người đó sẽ không muốn thực hiện việc này thành công. Họ sẽ không cố gắng hết sức hoàn thành nhiệm vụ, thậm chí quay sang phá hoại để chứng minh rằng cấp

trên đã sai. Đây là tình huống xấu nhất và cũng là một trong những lý do giải thích tại sao việc áp đặt kỷ luật lên nhóm chưa bao giờ là phương án tối ưu. Dĩ nhiên, thỉnh thoảng bạn vẫn phải làm như vậy và theo viễn cảnh suôn sẻ nhất, người chỉ huy sẽ hy vọng cả nhóm chấp nhận các nguyên tắc kỷ luật, nhận ra lợi ích của chúng và cuối cùng tự giác chấp hành.

Bạn phải luôn nhớ rằng áp đặt kỷ luật là một trận chiến cam go và không bao giờ là phương pháp lãnh đạo tốt nhất. Thay vào đó, bất cứ lúc nào có thể, hãy giải thích *lý do* tại sao phải làm việc này hay việc kia, phải đảm bảo cấp dưới hiểu rõ những lợi ích mà nó mang lại cho nhiệm vụ chung và cho chính các thành viên. Cuối cùng, hãy trao cho họ quyền làm chủ càng nhiều càng tốt để họ hành động bằng ý chí tự thân chứ không phải do bị áp đặt.

LÒNG KIÊU HÃNH

Lòng kiêu hãnh (kiêu ngạo) là một trong bảy mối tội khởi nguyên của con người nhưng mặt khác, nó cũng có thể trở thành một động lực vô cùng mạnh mẽ. Hai mặt mâu thuẫn này có lẽ hơi khó hiểu và cũng không dễ để phân định rạch ròi. Niềm kiêu hãnh có thể chia rẽ các cá nhân và tập thể nhưng cũng có thể trở thành một tác nhân truyền cảm hứng, thúc đẩy những hành vi tích cực hướng tới thành công.

Từ *kiêu hãnh* có thể được diễn giải theo nhiều cách khác nhau. Ngay cả một câu nói thể hiện lòng kiêu hãnh cũng có thể được hiểu với nhiều nghĩa khác nhau. Chẳng hạn, câu *"Anh ấy rất kiêu hãnh về diện mạo của mình"* có thể đang nói về một người luôn tỏ ra tự tin, chuyên nghiệp, quan tâm đến sức khỏe, siêng năng tập thể dục và giữ gìn vệ sinh thân thể. Tuy nhiên, cũng có thể hiểu rằng anh ta dành quá nhiều thời gian để chải chuốt ngoại hình, thường xuyên soi gương và tự say mê dung mạo của bản thân.

Điều này cũng tương tự đối với một đội ngũ. Một mặt, lòng kiêu hãnh thái quá có thể sinh ra ngạo mạn. Các thành viên vì quá tin tưởng vào thế mạnh của mình nên sinh chủ quan, cảm thấy không cần chăm chỉ làm việc, rèn luyện hay nỗ lực cải thiện bản thân nữa. Niềm kiêu hãnh khiến họ xem thường đối thủ. Khi kiêu hãnh biến thành kiêu ngạo, cái tôi sẽ bị thổi phồng lên, sự trì trệ bắt đầu nảy sinh và cả đội từ từ trượt dốc.

Mặt khác, niềm kiêu hãnh cũng có thể là một tài sản vô cùng quý giá mà cả đội cần có. Nó có thể trở thành động lực dẫn dắt vô hình, duy trì tinh thần làm việc cần mẫn trong tập thể, thúc đẩy họ nỗ

lực hết mình, giúp các thành viên vươn đến tiêu chuẩn cao nhất. "Hãy tự hào về công việc của các bạn" là lời động viên thường thấy dành cho một cá nhân hoặc một nhóm đang hoạt động uể oải. Câu nói này có nghĩa là bạn cần thật sự quan tâm đến việc mình đang làm và nỗ lực hết sức để hoàn thành nó.

Khi các thành viên tự hào về công việc của mình, họ sẽ sẵn sàng hoàn thành nhiều việc hơn, chăm chút cho từng chi tiết và đạt hiệu quả cao hơn đáng kể so với một nhóm hay một tổ chức thiếu đi niềm tự hào đó. Chúng ta có thể dễ dàng nhận thấy điều này trong những đơn vị quân đội tràn đầy kiêu hãnh. Những tiêu chuẩn vượt trội mà họ đặt ra được thể hiện trong mọi hành động – từ ánh mắt của những người lính, cách họ thực thi nhiệm vụ và thậm chí cách họ thể hiện bản thân. *Lòng tự hào về đơn vị* là một thuật ngữ được sử dụng trong quân đội. Mặc dù ta không thể định lượng nó một cách chính xác nhưng chắc chắn có thể quan sát và đánh giá nó qua hành vi, tác phong của những người từng khoác lên mình bộ áo lính. Những thứ như biểu tượng đơn vị được ủi lên áo, các bài hát, biểu ngữ tập thể đều được thiết kế đặc biệt để tạo cảm giác thân thuộc và hãnh diện về "màu cờ sắc áo" của tổ chức mà chúng ta đang tham gia.

Lòng tự hào về đơn vị xuất phát từ lịch sử của tổ chức, từ những thành tích mà đơn vị đó đạt được trong quá khứ. Càng nhiều thành viên "đồng cam cộng khổ" vượt qua gian khó, họ càng gắn bó khăng khít và tự hào hơn về tập thể của mình. Chỉ cần không để cho thách thức chia rẽ đội ngũ thì càng đối mặt với khó khăn, họ càng xây dựng được tinh thần đoàn kết mạnh mẽ hơn.

Phần lớn niềm tự hào trong một đơn vị quân đội trước hết bắt nguồn từ các sự kiện mà đơn vị đó đã trải qua – những cuộc chiến tranh, các trận chiến đi vào lịch sử, những huân chương và giải thưởng mà họ nhận được. Khi được điều sang Iraq chiến đấu, các đơn vị Lục quân và Thủy quân lục chiến Hoa Kỳ thường mang theo tư liệu lịch sử về phương pháp triển khai quân để treo trên những bức tường của trung tâm điều hành chiến lược, của phòng ăn và phòng giao ban trước mỗi lần tác chiến. Cờ của đơn vị và băng rôn tuyên dương chiến công sẽ được trang trọng đặt trên các vị trí vinh dự nhất trong doanh trại hoặc phòng họp. Vô cùng ấn tượng.

Trong thể thao hay kinh doanh cũng vậy. Biểu ngữ tuyên dương thành tích thường phủ khắp sân vận động và điểm tô cho các hành lang. Những chiếc cúp được trưng bày trong tủ kính. Ở các công ty, những bài báo khen ngợi tập thể được đóng khung và treo

lên. Các giải thưởng được đặt trên kệ sách và gần với máy tính để bàn. Những phản hồi tích cực được dán lên tường.

Khi quá khứ được gìn giữ và tôn vinh, nó sẽ trở thành tiêu chuẩn cho tất cả mọi người nỗ lực theo đuổi. Lý tưởng hơn là mỗi thành viên vừa nỗ lực đạt đến chuẩn mực đó vừa hỗ trợ đồng đội để tất cả đều trở nên xuất sắc. Ở mức độ tốt nhất, nhà lãnh đạo sẽ không cần thường xuyên giám sát, thúc đẩy thành viên; khi làm việc trong niềm tự hào, họ sẽ tự nhắc nhở, khuyến khích lẫn nhau. Cả nhóm không bao giờ chấp nhận kết quả làm việc nửa vời. Nếu có người phạm lỗi, cả nhóm sẽ tự phân tích và khắc phục sai lầm chứ không phải là ban lãnh đạo. Đó chính là sức mạnh của lòng tự hào.

Vậy nếu đội ngũ thiếu đi niềm tự hào thì sao? Có thể vì họ chưa có lịch sử lâu đời hoặc chưa có bề dày thành tích để tôn vinh. Trong trường hợp này, ta nên làm thế nào?

Một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất của nhà lãnh đạo chính là khơi dậy lòng tự hào trong đội ngũ. Bạn sẽ làm điều đó bằng cách nào? Bạn cần làm gì để xây dựng tinh thần tự hào của một đội chiến binh để họ nỗ lực cống hiến vượt trên cả mong đợi?

Câu trả lời rất đơn giản: hãy tạo cơ hội cho thành viên tự xây dựng niềm tự hào đó. Lòng tự hào không lớn mạnh bằng việc tán thưởng suông hay treo băng rôn, biểu ngữ. Tất cả biểu ngữ, biểu tượng hay cờ hiệu sẽ hoàn toàn vô nghĩa nếu chúng không phải do chính các thành viên nỗ lực gây dựng nên. Để xây dựng lòng tự hào trong đội ngũ, bạn phải đặt họ vào những tình huống đòi hỏi tinh thần đoàn kết, sức mạnh và sự kiên trì. Trong quá trình đào tạo, hãy thật nghiêm khắc để buộc họ thật sự chinh phục được mục tiêu xứng tầm năng lực của mình. Như vậy, họ mới cảm thấy hãnh diện về những thành tựu đã đạt được.

Nếu xem xét trường hợp của quân đội, bạn sẽ thấy họ dùng quá trình huấn luyện khắc nghiệt để truyền cảm hứng tự hào cho nhiều đơn vị khác nhau. Từ những khóa huấn luyện bộ binh cơ bản, ở trường không quân, đến các khóa đào tạo điều hành đặc biệt có tuyển chọn, huấn luyện khắc nghiệt không chỉ trang bị kỹ năng cho người lính ra chiến trường mà còn hun đúc niềm kiêu hãnh.

Khi tôi còn là chỉ huy đơn vị đặc nhiệm, chúng tôi luôn luyện tập cần mẫn hơn các đơn vị khác trong Biệt đội SEAL. Chúng tôi có mặt sớm hơn. Về nhà muộn hơn. Chúng tôi tập bắn súng và thao diễn thêm nhiều lần. Chúng tôi tập võ vào sáng sớm, sau đó thúc

giục cả đội chăm chỉ rèn luyện thể lực. Chúng tôi giữ vững tinh thần kỷ luật. Ban đầu khi tôi đặt ra kỷ luật này, nhiều người đã cằn nhằn: "Tại sao lại cần luyện tập thêm chứ?" hay "Tập tành khổ sở như vậy có ích gì?", "Chúng ta không cần phải làm mấy thứ này."

Nhưng từ từ, những lời phàn nàn ngớt dần rồi biến mất, kỷ luật do tôi đặt ra trở thành kỷ luật của cả đội. Cuối cùng, kỷ luật của đội ngũ biến thành niềm tự hào của chúng tôi. "Chúng ta hoạt động hăng say hơn bất kỳ ai khác trong biệt đội này", "Không ai có thể đuổi kịp đơn vị đặc nhiệm của chúng ta." Thậm chí, có những anh chàng còn nói đùa: "Bạn sẽ ước mình được vào Đơn vị Đặc nhiệm Bruiser một lần trong đời đấy." Câu này không phải chỉ là nói đùa đâu.

Niềm tự hào chính là như vậy. Dĩ nhiên, chúng tôi càng luyện tập chăm chỉ thì kết quả đạt được càng xuất sắc. Không phải vì chúng tôi sở hữu nhiều nhân tài hơn những đội đặc nhiệm khác mà vì chúng tôi hợp tác với nhau nhiều hơn, chuẩn bị chu đáo hơn và luôn nhắc nhở nhau chinh phục chuẩn mực cao hơn. Những nguyên tắc kỷ luật mà tôi áp đặt ban đầu đã thấm nhuần trong họ, biến thành tính kỷ luật tự thân.

Kết quả, tất cả đều hoàn thành công việc vượt trên cả kỳ vọng. Không còn ai đến trễ. Không còn ai quên trang thiết bị. Mọi người tập trung chú ý trong các buổi họp. Hễ có nhiệm vụ cần hoàn thành, sẽ luôn có người chủ động thực hiện. Chính những công việc khiêm tốn mà đồng đội của tôi làm đã xây dựng nên một đội đặc nhiệm SEAL xuất sắc đến vậy. Họ sẵn sàng thực hiện những nhiệm vụ đó vì tinh thần kỷ luật và niềm tự hào về Đơn vị Đặc nhiệm Bruiser.

Nếu muốn hun đúc niềm tự hào, bạn phải chấp nhận "nếm mật nằm gai". Lòng tự hào đến từ việc chúng ta cùng nhau "đồng cam cộng khổ". Dĩ nhiên, bạn có quyền tự hào về lịch sử hào hùng với nhiều chiến công oanh liệt của tổ chức nhưng không thể chỉ dựa vào đó. Nếu muốn các thành viên cảm thấy hãnh diện về nhóm của mình, bạn phải khiến họ làm việc thật chăm chỉ để đạt được nó.

Tuy nhiên, đừng đẩy chuyện này đi quá xa. Nếu bị thúc ép quá mức, các thành viên có thể nản chí. Thay vì rèn luyện cho đội ngũ cứng cáp hơn qua đào tạo và thử thách, bạn lại đối xử với họ quá khắc nghiệt. Điều đó chỉ khiến họ thêm mất tinh thần chứ không hề nâng cao lòng tự hào trong nhóm.

Trong một trường hợp khác, bạn đẩy niềm kiêu hãnh đi quá xa khiến họ trở nên kiêu căng. Chắc hẳn bạn sẽ muốn mọi người tin rằng "không gì là không thể", nhưng đừng cường điệu lên để họ tưởng lầm bản thân là "bất khả chiến bại". Các thành viên có thể nghĩ họ không cần nỗ lực để có thể kiêu hãnh, từ đó đâm ra lơ là, chểnh mảng.

Đừng để những chuyện này xảy ra. Đừng gây áp lực hay đẩy cấp dưới vào những thử thách khắt khe tới mức bỏ cuộc, nhưng cũng đừng giao các thử thách quá dễ dàng đến mức khiến họ nghĩ rằng không cần phải rèn luyện hay chuẩn bị thêm nữa. Hãy thật thận trọng khi tạo áp lực nhằm phát huy niềm tự hào cho một nhóm. Nếu nhận thấy tinh thần của cả đội đang đi xuống hoặc mọi người tỏ rõ thái độ thất vọng, bạn cần lùi lại một chút. Cho họ thời gian để đạt được vài thành tựu nhất định. Ngược lại, nếu cả đội đang thuận lợi chinh phục quá nhiều thử thách trong quá trình rèn luyện nên sinh ra chủ quan, tự mãn, bạn cần thận trọng. Đây chính là lúc cần thúc đẩy họ nghiêm khắc hơn. Không có niềm tự hào nào được xây dựng trên những chiến công quá dễ dàng nhưng đôi khi, bạn cũng cần mang đến cho cấp dưới niềm tự hào thông qua những thành tựu nho nhỏ như vậy. Hãy nỗ lực tìm ra đích đến và kiên trì đạt được nó.

Lòng kiêu hãnh sẽ trở thành một động lực tuyệt vời, miễn là nó kết hợp hài hòa giữa sự khiêm nhường và tự tin. Việc để nó lệch về bên nào cũng sẽ gây hậu quả khó lường. Là một nhà lãnh đạo, nhiệm vụ của bạn chính là xây dựng, duy trì và kiểm soát nguồn động lực đó: *Niềm tự hào.*

RA LỆNH

Sau đợt điều quân đầu tiên tới Iraq, nơi tôi giữ chức Trung đội trưởng và chỉ huy Đơn vị Đặc nhiệm Bruiser, tôi trở về Hoa Kỳ, trở thành nhà lãnh đạo có kinh nghiệm về công tác huấn luyện và chiến đấu dày dạn nhất trong biệt đội. Là một chỉ huy SEAL tiền nhiệm, từng dạy chiến thuật cho tất cả nhiệm vụ mà các Biệt đội SEAL đảm trách, tôi hiểu rất rõ cách lập kế hoạch cũng như triển khai một chiến dịch. Trung đội của tôi là một trong những đội được điều sang Iraq đầu tiên nên tôi đã có cơ hội kiểm nghiệm kiến thức của mình qua nhiều hoạt động chiến đấu, chúng tôi đã tiêu diệt hết mục tiêu này đến mục tiêu khác trên toàn lãnh thổ Iraq. Vì vậy, khi nói đến việc lên kế hoạch thực thi nhiệm vụ, tôi nắm rõ như lòng bàn tay. Tôi biết cần triển khai quân ở đâu và như thế nào, khi nào mới là thời cơ chín muồi và cần hành động ra sao để tiêu diệt mục tiêu một cách hiệu quả nhất.

Tuy nhiên, với tư cách là chỉ huy đơn vị đặc nhiệm, đến lúc cần phát lệnh, tôi sẽ không ra chỉ thị cụ thể rằng các chỉ huy cấp dưới cần mang theo binh sĩ nào và bố trí ở đâu. Tôi không cho họ biết cần sử dụng bao nhiêu phương tiện hay mang theo vũ khí gì. Tôi cũng không vạch ra các mốc thời gian họ cần tuân thủ, những con đường để tiếp cận mục tiêu hay các tình huống tập kích bất ngờ cần chuẩn bị ứng phó. Tôi không thông báo trước cho các Trung đội trưởng dưới quyền bất kỳ chi tiết nào ở trên. Vì nếu tôi làm vậy, việc lên kế hoạch cho nhiệm vụ sẽ không còn là trách nhiệm của họ mà trở thành của tôi. Thay vì vậy, tôi chỉ ra lệnh bằng cách nêu rõ mục tiêu của nhiệm vụ –đích đến mà tôi muốn các trung đội phải hoàn thành. Trong quân đội, đây gọi là Ý định của chỉ huy.

Cách phát lệnh như vậy cho phép Trung đội trưởng và những lính SEAL khác tự đề ra kế hoạch. Chính họ sẽ lựa chọn đưa theo những binh sĩ nào và bố trí ra sao. Số lượng phương tiện, chủng loại vũ khí cũng do họ quyết định. Họ tự vạch ra mốc thời gian, xác định tuyến đường cũng như những tình huống có thể xảy ra cần lên phương án dự phòng. Khi họ tự thực hiện tất cả những việc này, kế hoạch sẽ là *của họ*, chứ không phải của tôi – nghĩa là *họ làm chủ và chịu trách nhiệm* về nó.

Tuy vậy, điều này không có nghĩa là cấp dưới trình lên kế hoạch nào thì bạn cũng sẽ phê duyệt; tôi thường xem xét lại các kế hoạch và biết rằng mình có phương án tốt hơn. Dĩ nhiên, tôi có phần đề cao bản thân nhưng cơ bản là tôi có nhiều kinh nghiệm hơn họ, tôi là thành viên SEAL kỳ cựu hơn, có nhiều kinh nghiệm, có cơ hội lên kế hoạch và triển khai hành động nhiều hơn. Nhưng dù có nghĩ ra kế hoạch mà tôi cảm thấy tốt hơn một chút so với kế hoạch của cấp dưới, tôi cũng không áp đặt lên họ. Tôi sẽ phê duyệt; tôi cho phép họ triển khai. Nếu giải pháp do tôi nghĩ ra tiên lượng đạt 90% thành công còn giải pháp của họ chỉ đạt 80%, tôi vẫn sẽ để họ triển khai kế hoạch của mình thay vì của tôi. Khi các thành viên được thực thi kế hoạch của chính mình, họ sẽ có sự cam kết cao hơn và điều đó dễ dàng bù lại cho 10% hiệu quả bị mất mát.

Trong trường hợp kế hoạch của cấp dưới chỉ khả thi 70% so với giải pháp 90% của tôi, tôi vẫn cho phép họ tiến hành sau khi gợi ý điều chỉnh một chút để nó hiệu quả hơn. Vậy nếu kế hoạch được trình lên còn tệ hơn nữa – giả sử chỉ đạt 50-60% hiệu quả thì sao? Tôi sẽ gợi ý chỉnh sửa nhiều hơn nữa để giúp họ đi đúng hướng và nâng tỷ lệ thành công lên 70% hoặc 80%. Dù thế nào đi nữa, đó vẫn là kế hoạch của nhóm và họ sẽ quyết tâm triển khai nó.

Nếu kế hoạch đó quá tệ và hầu như không có ưu điểm nào bù lại được, tôi sẽ đặt ra câu hỏi cho đến khi họ tự nhận ra nó tệ như thế nào. Khi một kế hoạch không đưa ra bất kỳ giải pháp hữu hiệu nào cho vấn đề thì không khó để khiến mọi người nhận ra thiếu sót. Ngay cả khi đó, tôi cũng không ép buộc cấp dưới đi theo kế hoạch của tôi mà sẽ yêu cầu họ quay về phân tích, rút ra bài học từ kế hoạch thất bại của họ và tự đề ra phương án mới. Một lần nữa, cách làm này cho phép họ thật sự tham gia xây dựng và làm chủ phương án của mình.

Vì vậy, bất cứ khi nào có cơ hội, bạn hãy để cấp dưới tự hoạch định kế hoạch hành động. Như vậy họ sẽ không chỉ chịu trách nhiệm và toàn tâm toàn ý thực hiện mà bạn cũng có được một khoảng cách và tầm nhìn nhất định để phát hiện những lỗ hổng trong chính kế hoạch đó. Chỉ khi không trực tiếp nhúng tay vào, bạn mới có thể bình tĩnh và đưa ra những chiến thuật tài tình.

Tuy nhiên, nói thì luôn dễ hơn làm. Trở ngại lớn nhất trong việc cho phép nhà lãnh đạo cấp dưới tự vạch ra kế hoạch chính là cái tôi của bạn. Người chỉ huy nào cũng thích nắm quyền kiểm soát. Người chỉ huy nào cũng muốn quân đội răm rắp nghe theo mệnh lệnh của họ. Nhà lãnh đạo thường cho mình là người duy nhất thật sự có đủ năng lực vạch ra kế hoạch đúng đắn. Tất cả những suy nghĩ và cảm xúc đó đều do cái tôi điều khiển. Hãy thoát khỏi nó. Khi cấp dưới đề ra kế hoạch, cho dù nó không tốt như ý định trong đầu bạn thì bạn vẫn nên đặt kế hoạch của mình xuống. *Hãy bỏ qua nó.* Hãy cảm thấy vui mừng vì thành viên của mình chí ít đã lập được một kế hoạch khả thi phần nào. Nếu thấy cần thiết, hãy góp ý, chỉnh sửa nó một chút rồi để mọi người tự triển khai. Họ sẽ nỗ lực hết sức để đảm bảo cho kế hoạch thành công.

Sau mỗi lần lập kế hoạch và được góp ý, cái sau sẽ càng hiệu quả hơn cái trước. Chẳng mấy chốc, kế hoạch của cấp dưới sẽ đạt chất lượng không kém gì so với kế hoạch của bạn, nếu không muốn nói là tốt hơn. Khi đó, bạn có thể bắt đầu suy nghĩ đến những mục tiêu lớn, dài hạn hơn thay vì lo lắng cho vấn đề trước mắt. Đây mới đúng là việc mà nhà lãnh đạo nên làm.

ĐỪNG BẢO SAO NGHE VẬY

Nếu là một người lãnh đạo, bạn đừng nên mong muốn cấp dưới luôn phục tùng mọi mệnh lệnh của bạn. Nếu là một binh sĩ cấp dưới, bạn cũng đừng trở thành một người "bảo sao nghe vậy", hãy mạnh dạn lên tiếng khi phát hiện ra vấn đề bất ổn.

Quan điểm này đôi khi khiến các lãnh đạo lo lắng. Về cơ bản, tôi đang khuyên những người đang ở vị trí cấp dưới hãy dũng cảm "nghịch ý" cấp trên, liên tục chất vấn tại sao lại phải thực hiện nhiệm vụ bằng phương án này mà không phải phương án kia, đồng thời luôn cung cấp thông tin, đưa ra góp ý dựa trên góc nhìn ngoài tiền tuyến của họ. Điều này khiến nhiều người lãnh đạo sợ hãi. Không ít người chỉ muốn cấp dưới răm rắp làm theo mệnh lệnh của họ.

Đó là một ý tưởng tồi. Giả sử tôi đang chỉ huy ba trung đội ngoài chiến trường và tôi tiến về phía cuối đội hình. Thành phần tiên phong – trung đội một, đột ngột bị quân địch từ trong những boongke kiên cố phía trên cao tấn công dữ dội bằng súng liên thanh với nhiều trường bắn xen kẽ. Trung đội này rút lui về một chỗ đất thấp an toàn, tránh được làn đạn xối xả đó. Họ báo cáo với tôi rằng quân ta đang bị kẻ địch dùng hỏa lực tấn công liên tục. Tuy vậy, tôi vẫn nôn nóng và muốn xông lên. Do đó tôi ra lệnh cho Trung đội trưởng đội 1: "Hãy đưa quân tấn công và phá hủy các boongke của địch." Quân lệnh rất rõ ràng: Tấn công. Nhưng có một vấn đề nghiêm trọng.

Việc tấn công nhiều boongke của kẻ thù trên một ngọn đồi, giữa địa thế trống trải, trong khi chúng lại thủ sẵn nhiều súng máy và có trường bắn đan xen không chỉ là một ý tưởng tồi mà còn cực kỳ khủng khiếp. Bất kỳ ai tiến đánh boongke lúc này không khác nào tự mình nộp mạng. Điều tôi không bao giờ muốn chính là một cấp dưới chỉ biết vâng lệnh: "Rõ, thưa ngài" rồi dẫn tất cả đồng đội đi vào chỗ chết. Không, cái tôi cần là một người lính tự tin và tin tưởng vào tôi để dám lên tiếng: "Thưa chỉ huy, đây không phải là ý hay. Trước tiên, chúng ta cần vô hiệu hóa hỏa lực hạng nặng trên boongke, sau đó mới vòng qua bên sườn để tấn công." Nếu là một chỉ huy tốt, tôi sẽ lắng nghe ý kiến của cấp dưới. Họ mới thật sự là người tiếp xúc trực tiếp với vấn đề nên sẽ hiểu rõ hơn tôi. Việc của tôi là hỗ trợ thực hiện đề xuất của người đó.

Ví dụ về chiến thuật này có thể áp dụng vào việc lập kế hoạch, chuẩn bị và triển khai chúng trong mọi tình huống khác nhau. Nếu bạn muốn đạt được hiệu quả tối ưu, đừng chỉ dựa vào chất xám của riêng mình. Hãy khuyến khích cả nhóm cùng suy nghĩ với bạn và phản biện. Đừng ở gần những người chỉ biết nhất nhất nghe theo bạn. Họ sẽ không giúp ích gì cho bạn hay tập thể. Nếu bạn cảm thấy khó chịu khi nhận phản hồi và bị thành viên chất vấn, hãy xem lại cái tôi của mình; có lẽ nó đang bị đề cao quá đấy.

KHÔNG CÓ ĐỘI NGŨ KÉM, CHỈ CÓ LÃNH ĐẠO TỒI

Trong cuốn sách *Extreme Ownership*, chúng tôi đã viết "không có đội ngũ kém, chỉ có lãnh đạo tồi". Chúng tôi không phải là những người đầu tiên khẳng định như vậy. Napoleon Đại đế từng nói: Không có trung đoàn dở, chỉ có đại tá tồi. Còn trong cuốn sách của mình, *About Face* (tạm dịch: *Bàn về gương mặt*) đại tá quân đội Hoa Kỳ David Hackworth cũng nhận định tương tự: Không có đơn vị dở, chỉ có những sĩ quan tồi.

Vậy mà vẫn có những người cảm thấy "đội ngũ thiếu năng lực" là cái cớ chính đáng để bào chữa cho kết quả làm việc yếu kém. Hoàn toàn sai. Không bao giờ có chuyện cấp dưới phải chịu trách nhiệm cuối cùng về kết quả hoạt động của cả nhóm. Đó luôn là lỗi của nhà lãnh đạo.

Tuy vậy, nguyên tắc "không có đội ngũ kém, chỉ có lãnh đạo tồi" vẫn có một trường hợp ngoại lệ. Đó là một *đội ngũ giỏi* vẫn tạo ra thành quả xuất sắc cho dù *lãnh đạo của họ thiếu năng lực.*

Tại sao lại có tình huống này trong khi người chỉ huy là nhân tố quan trọng nhất quyết định thành bại của cả đội? Nó sẽ xảy ra khi trong nhóm có những thành viên chủ động đứng ra dẫn dắt mọi người, không câu nệ chuyện thứ bậc; họ là những cá nhân khéo léo, có năng lực chỉ huy dù không được chính thức trao quyền. Những nhà lãnh đạo không chức danh này đã tìm được cách dẫn dắt các thành viên trong nhóm mà không làm mất mặt cấp trên khi những người đó không đủ năng lực quản lý. Nếu nhà lãnh đạo chính thức có cái tôi quá lớn, họ sẽ không lắng nghe ý kiến đóng góp của những người dưới quyền. Chính vì vậy, nếu một đội ngũ thành công nhờ năng lực dẫn dắt của một thành viên, chúng ta nên ghi nhận sự khiêm tốn của nhà lãnh đạo chính thức vì đã để cho cấp dưới điều hành công việc. Nếu thiếu sự khiêm nhường, người chỉ huy sẽ gây khó dễ cho những thành viên đang nỗ lực dẫn dắt mọi người, cản trở hành động của họ và cuối cùng khiến cả nhóm thất bại.

Chính vì trường hợp ngoại lệ này nên một nhóm đang hoạt động tốt chưa chắc là nhờ trưởng nhóm. Dĩ nhiên, nhà lãnh đạo có thể lùi lại và trao quyền dẫn dắt cho các thành viên khác – đó là một phẩm chất tuyệt vời – nhưng họ không phải là nhân tố quyết định thành bại; họ không chịu trách nhiệm về nó.

Điều này rất quan trọng, bởi vì người chỉ huy cấp cao hơn trong hệ thống điều hành phải biết yếu tố nào tạo nên thành công của từng nhóm nhỏ do mình quản lý. Họ cần biết thế mạnh thật sự của từng đội. Tại sao? Bởi vì các nhóm và tổ chức sẽ không ổn định

mãi. Mọi thứ đều thay đổi. Nhiệm vụ thay đổi. Các sứ mệnh được thay thế. Trong tất cả những trường hợp đó, có lúc cần luân chuyển nhân sự, có lúc các nhóm phải được tách ra hoặc lập mới với những thành viên khác, hoặc phải thăng chức cho ai đó. Nếu người chỉ huy không nắm rõ động lực tạo nên thành công cho các nhóm dưới quyền, họ sẽ gặp nhiều khó khăn trong việc quản trị những thay đổi này. Có thể nhà lãnh đạo muốn củng cố một nhóm yếu nên quyết định chuyển người chỉ huy của một nhóm mạnh sang. Nhưng nếu người trưởng nhóm đó thực chất không phải nhân tố tạo nên thành công của đội ngũ, việc thuyên chuyển này hầu như không mang lại hiệu quả mong muốn. Tuy nhiên, nếu nhà lãnh đạo xác định được rằng thật ra, một lãnh đạo cấp dưới trong nhóm giỏi kia mới là người đầu tàu đích thực, họ sẽ đề bạt anh ta lên vị trí chỉ huy cho nhóm yếu. Quyết định này có thể xoay chuyển tình hình. Về phần đội ngũ giỏi, dù họ đã mất đi thành viên ưu tú nhưng nhờ phong độ ổn định và hiểu rõ về những yếu tố tạo nên thành công, họ vẫn sẽ duy trì hiệu quả làm việc tốt.

Do đó một mặt, chúng ta cần ý thức rằng nhà lãnh đạo là yếu tố quan trọng nhất đối với sự thành bại của bất kỳ đội ngũ hay tổ chức nào. Mặt khác, ta cũng cần nhớ rằng năng lực lãnh đạo không phải lúc nào cũng đến từ người chỉ huy chính thức trong bộ máy quyền lực. Một đội ngũ kém chắc chắn là lỗi của nhà lãnh đạo thiếu năng lực. Nhưng một đội ngũ giỏi chưa chắc đã là thành quả của người chỉ huy xuất sắc. Bạn phải thật sự hiểu rõ thành viên của mình để nhận thức và vận dụng thực tế này trong việc bố trí nhân sự.

"

Một đội ngũ kém chắc chắn là lỗi của nhà lãnh đạo thiếu năng lực. Nhưng một đội ngũ giỏi chưa chắc đã là thành quả của người chỉ huy xuất sắc. Bạn phải thật sự hiểu rõ thành viên của mình để nhận thức và vận dụng thực tế này trong việc bố trí nhân sự.

"

PHẦN 2
CHIẾN THUẬT LÃNH ĐẠO

1

Trở thành nhà lãnh đạo

CON ĐƯỜNG THÀNH CÔNG CHO NGƯỜI MỚI LÀM LÃNH ĐẠO

Bạn vừa được đề bạt lên vị trí lãnh đạo, đây là lúc để bạn phát huy năng lực chỉ huy người khác. Bạn nên làm gì để hoàn thành xuất sắc vai trò này? Giống như nhiều việc khác trong cuộc sống, những bước đi đầu tiên tuy đơn giản nhưng lại không dễ dàng chút nào. Dưới đây là 12 nguyên tắc cơ bản mà bạn cần ghi nhớ khi trở thành lãnh đạo:

Đây là những nguyên tắc rất rõ ràng. Về mặt lý thuyết thì dễ hiểu, nhưng để ghi nhớ và thực hành chúng trong môi trường lãnh đạo thì không dễ chút nào. Bạn nên thường xuyên xem lại chúng. Vào mỗi buổi sáng, trước khi bắt đầu các buổi họp và khi chuẩn bị làm việc gì đó, hãy nhìn qua chúng. Ôn lại chúng trước khi đi ngủ. Chẳng bao lâu nữa, các nguyên tắc này sẽ trở thành bản năng thứ hai của bạn. Nhưng nếu vẫn còn loay hoay trong vai trò lãnh đạo, hãy ngừng lại một chút, đọc lại lần nữa và cam kết sẽ tuân thủ chúng.

Thỉnh thoảng, bạn phải dấn thân vào những nhiệm vụ mà mình hoàn toàn mù mờ hoặc chưa có chút kinh nghiệm nào. Chẳng sao hết. Không ai kỳ vọng bạn phải biết tất cả mọi thứ. Bạn chỉ mới nhận nhiệm vụ thôi. Bạn cần thời gian để học hỏi từ từ.

Đồng ý rằng bạn có thể không hiểu rõ từ A-Z nhưng bạn nên chuẩn bị chu đáo nhất có thể. Bạn cần thành thạo các thuật ngữ. Bạn nên nắm rõ những nguyên tắc căn bản trong công việc do nhóm của mình phụ trách. Bạn cần biết tên tuổi, mặt mũi của các thành viên trong đội. Hãy nghiên cứu bất cứ tài liệu nào có thể giúp bạn làm quen với nhiệm vụ. Là người mới không nên trở thành cái cớ để bạn thờ ơ hoặc thiếu chuẩn bị.

Nếu bạn chịu khó tìm hiểu và chuẩn bị sẵn sàng, những câu hỏi mà bạn đặt ra sẽ thông minh và dễ dàng được đón nhận hơn. Hãy hỏi về cách vận hành mọi thứ. Học cách điều khiển thiết bị; dĩ nhiên bạn sẽ không thành thạo như các nhân viên phụ trách kỹ thuật nhưng hãy quan sát quá trình vận hành để hiểu rõ hơn về chúng. Hãy trò chuyện với những thành viên ở cấp thấp nhất. Tìm hiểu các thử thách mà họ gặp phải, hỏi han tỉ mỉ về nhiệm vụ của họ cũng như phương thức thực hiện. Khi thấy chỉ huy quan tâm đến công việc của mình, họ sẽ càng tôn trọng bạn hơn, từ đó góp phần xây dựng mối quan hệ gắn bó trong đơn vị. Đây cũng chính là mục tiêu của một nhà lãnh đạo.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ ĐƯỢC THĂNG CHỨC?

Phương pháp đầu tiên để tạo cơ hội thăng tiến cho bản thân và bước lên vị trí chỉ huy rất đơn giản và rõ ràng: Hãy chứng minh bằng hiệu quả công việc. Hãy làm tốt nhiệm vụ của mình. Hãy nỗ lực làm việc. Hãy là người đến đầu tiên và về cuối cùng. Xung phong phụ trách những nhiệm vụ, dự án khó khăn nhất mà không ai muốn làm, kể cả những việc rất bình thường và chẳng được tưởng thưởng vẻ vang.

Để được đề bạt làm lãnh đạo, việc tiếp theo bạn nên làm là đừng chỉ chăm chăm vào bản thân. Đừng xem việc trở thành chỉ huy là mục tiêu của mình. Thay vào đó, hãy đặt ra mục tiêu là*hỗ trợ đồng đội giành chiến thắng*. Đừng cho rằng mình phải trở thành người gồng gánh tất cả mọi việc. Nếu một người khác được lên làm chỉ huy, hãy đóng vai trò một trợ thủ đắc lực. Bạn càng nhiệt tình hỗ trợ cả nhóm, càng có nhiều người muốn bạn ở lại với nhóm. Càng nhiều người nhận ra phẩm chất khiêm tốn, không chạy theo hư danh của bạn, họ càng tin tưởng và tín nhiệm bạn hơn.

Tuy nhiên, có thể bạn đang khiêm nhường thái quá. Nếu liên tục từ chối cơ hội trở thành lãnh đạo và luôn để người khác nhận nhiệm vụ đó, có lẽ bạn sẽ khiến người khác hiểu lầm rằng bạn không muốn làm chỉ huy. Chính vì vậy, bạn sẽ không đề bạt lên vị trí lãnh đạo. Như tôi đã nói, hãy xung phong chỉ huy bất cứ khi nào có cơ hội, nhưng đừng biến việc đó thành mục tiêu chính yếu. Ngược lại, hãy xem việc giúp đỡ đội nhóm của mình chinh phục mục tiêu là điều cần theo đuổi. Khi làm việc bằng thái độ này, mọi người nhất định sẽ chú ý đến bạn và trao cho bạn cơ hội tiến lên vị trí mới.

NẾU BẠN KHÔNG ĐƯỢC CHỌN LÀM LÃNH ĐẠO...

Sẽ có những lúc bạn không được chọn vào vị trí lãnh đạo. Có thể tổ chức đã thăng chức cho một thành viên khác trong nhóm; có thể họ mời một người ngoài nhóm hoặc ngoài công ty về để dẫn dắt đội ngũ. Khi trường hợp này xảy ra, bạn có thể cảm thấy thất vọng, giận dữ vì người được chọn không phải là mình. Nhưng hãy kiểm soát cảm xúc.

Thay vì cho phép mình nổi giận và thất vọng, hãy tận dụng cơ hội để đánh giá bản thân một cách trung thực, khách quan nhằm tìm ra lý do bạn không được chọn. Sau khi hoàn thành đánh giá (và cho mình thời gian để lấy lại bình tĩnh), bạn thậm chí có thể trực tiếp hỏi cấp trên vì sao lại không thăng chức cho bạn. Dĩ nhiên, muốn hỏi cũng phải lựa lời mà hỏi.

Khi bạn nhận được phản hồi, *hãy chú tâm lắng nghe*. Bởi vì chính bạn vừa mới nhờ người khác nhận xét cơ mà! Con người chúng ta thường có xu hướng bảo thủ mạnh mẽ khi bị phê bình. Đừng làm vậy. Thay vì bảo thủ, hãy lắng nghe, *thật sự lắng nghe* và cố gắng thấu hiểu quan điểm của người nói. Tiếp theo, nhận trách nhiệm về những thiếu sót đó, nỗ lực cải thiện những điểm mà bạn vừa được góp ý.

Bạn cũng phải hiểu rằng không phải nhà lãnh đạo nào cũng giỏi đưa ra phản hồi; nhiều người thường gặp khó khăn khi trực tiếp nhận xét người khác. Do đó, có thể bạn sẽ không nhận được những ý kiến góp ý thẳng thắn như mong muốn. Có thể cấp trên sẽ nói: "Ồ, cậu đang làm rất tốt. Chỉ là chưa tới lúc thôi." *Lý do này chưa chắc đã đúng*. Hãy nhớ rằng ắt phải có nguyên nhân nào đó khiến bạn chưa được thăng chức. Vì vậy, hãy tự đánh giá bản thân nghiêm khắc hơn nữa, phân tích tỉ mỉ xem có chỗ nào cần làm tốt hơn không.

Cuối cùng, *đừng* thù hằn với người vừa được lên chức. Hãy hỗ trợ họ hết mình, dù bạn đang cảm thấy hết sức tự ái. Hãy giúp họ "nở mặt nở mày". Giúp họ giành chiến thắng. Việc chống đối lại người lãnh đạo mới chỉ càng gây tổn hại cho nhóm, làm xấu hình ảnh của bạn trong mắt mọi người và gây mâu thuẫn với tân chỉ huy. Điều đó sẽ chỉ đẩy bạn rời xa vị trí lãnh đạo chứ không tiến thêm được bước nào. Hãy trở thành một thành viên then chốt của đội ngũ, giúp đỡ đồng đội và người chỉ huy mới giành thắng lợi.

HỘI CHỨNG KẺ MẠO DANH

Nhiều người thường lo lắng rằng họ chưa sẵn sàng để đảm nhận vai trò lãnh đạo. Thậm chí có những chỉ huy còn nghĩ mình

không xứng đáng ở vị trí đó. Cảm giác lo âu này thường được gọi là *hội chứng kẻ mạo danh*. Tuy nhiên với tôi, đây lại là một nhân tố tích cực chứ không đáng lo ngại như nhiều người nghĩ.

Nếu bạn lo rằng mình chưa sẵn sàng cho vị trí lãnh đạo, điều đó chứng tỏ bạn là người khiêm tốn. Vì lo lắng, bạn sẽ cố gắng hết sức để chuẩn bị cho trách nhiệm của một người chỉ huy. Khi thật sự trở thành lãnh đạo, bạn sẽ thận trọng trong mọi lời nói, hành động và quyết định của mình. Đây đều là những tác động tích cực.

Khi còn là Trung đội phó, Trung đội trưởng và chỉ huy đơn vị đặc nhiệm của SEAL, tôi luôn cảm thấy mình không đủ giỏi. Tôi cảm giác chưa sẵn sàng hoặc chưa đủ năng lực để thực hiện công việc được giao. Gánh nặng chỉ huy, trọng trách đối với thành viên và biết bao nhiệm vụ trước mắt đè nặng lên vai, khiến tôi lo lắng về các quyết định và hành động của mình. Nhờ cảm giác đó thôi thúc nên tôi luôn chuẩn bị cẩn thận gấp đôi. Tôi tập trung học hỏi về chiến lược, chiến thuật và kỹ năng lãnh đạo nhiều nhất có thể. Tôi muốn hoàn thành thật tốt nhiệm vụ của mình.

Thái độ này hoàn toàn trái ngược với một số thủ lĩnh SEAL mà tôi từng làm việc hoặc tiếp xúc trong quá trình đào tạo. Khác với câu chuyện của tôi, họ cho rằng bản thân không chỉ rất sẵn sàng mà còn dư sức đảm nhận trọng trách. Họ nghĩ mình không cần chuẩn bị gì thêm. Không cần học hỏi. Không cần cân nhắc lời nói và hành động. Không cần lắng nghe cấp trên hay cấp dưới. Đây là thái độ hoàn toàn trái ngược với hội chứng kẻ mạo danh. Thói kiêu ngạo đó sẽ hủy hoại cả nhà lãnh đạo lẫn đội ngũ. Sự tự tin và hành động thái quá ắt gây ra hậu quả tồi tệ.

Dĩ nhiên, chiều hướng ngược lại cũng không tốt chút nào. Việc một nhà lãnh đạo không tin rằng mình xứng đáng với vị trí chỉ huy sẽ khiến thành viên trong nhóm dễ dàng nhận ra sự thiếu tự tin của anh ta. Vì vậy, người lãnh đạo cần tránh cả hai thái cực: quá tự tin và tự ti.

Nếu bạn thấy mình đang có phần kiêu căng, hãy lùi lại một chút. Hãy lắng nghe ý kiến của người khác. Đừng ra oai. Nên để cấp dưới chủ động nắm quyền điều hành trong một số công việc. Việc này thật ra không khó, chỉ cần bạn nhạy bén để nhận ra được những dấu hiệu cảnh báo rằng mình đang kiêu ngạo, tự mãn.

Có một số dấu hiệu cảnh báo về sự kiêu căng mà bạn phải chú ý nhận ra. Một trong những dấu hiệu đầu tiên chính là thái độ của các thành viên. Nếu cái tôi của bạn quá lớn thì sẽ dễ gây xung đột,

tổn thương đến cái tôi của họ. Điều này không tốt chút nào. Bạn không nên gây mâu thuẫn trong đội ngũ. Dĩ nhiên, bạn vẫn có thể phản đối, nêu ý kiến hay bày tỏ sự bất đồng quan điểm, nhưng việc tranh luận vẫn nên hướng đến hiệu quả cuối cùng, giúp hai bên học hỏi lẫn nhau và đi đến sự đồng thuận. Rắc rối sẽ xảy ra nếu bạn không thể thuyết phục đồng đội và nguyên nhân rất có thể xuất phát từ bạn. Nếu thành viên của bạn muốn giải quyết công việc theo một hướng nào đó, hãy để *họ đi theo lựa chọn ấy*. Chỉ cần ý tưởng hay kế hoạch mà họ đưa ra có khả năng thành công lớn thì cứ để họ tiến hành. Dĩ nhiên, bạn vẫn có thể đưa ra hướng dẫn để tăng tỉ lệ thành công nhưng việc giữ nguyên nội dung chính của kế hoạch sẽ tạo cho cấp dưới cảm giác làm chủ công việc, đồng thời giữ được thể diện cho họ. Bạn chỉ làm được như vậy nếu biết kiểm soát cái tôi của mình. Ngược lại, nếu bạn chỉ áp đặt kế hoạch xuống dưới, mọi người vẫn sẽ thực hiện, nhưng bằng thái độ miễn cưỡng chứ không hăng hái, tự nguyện như khi được hành động theo kế hoạch của chính họ.

Một dấu hiệu đáng cảnh báo khác là các thành viên răm rắp nghe lời cấp trên mà không có chút phản đối nào. Tình trạng này có thể xảy ra khi bạn tự tin thái quá và xem thường người khác. Mọi người sẽ không đề xuất sáng kiến hay phương án mới nữa vì họ biết đằng nào cũng bị bác bỏ. Sau khi bị phủ nhận kế hoạch và ý kiến vài lần mà không nhận được lý do chính đáng, các nhân viên sẽ bắt đầu lặng lẽ thu mình lại. Họ nhận ra mình không thể thỏa mãn cái tôi khổng lồ của bạn, vì thế, cách tốt nhất là im lặng vâng lời. Nhà lãnh đạo cần nhận thức được bản thân có đang đi quá đà không, có tự tin thái quá và để cho cái tôi tự tung tự tác hay không.

Điều trái ngược cũng đúng với hội chứng kẻ mạo danh, khi cái tôi của người lãnh đạo không đủ mạnh và sự tự tin không đủ cao. Cả đội không tôn trọng các ý tưởng của lãnh đạo và phản đối anh ta mọi lúc mọi nơi. Giải pháp dành cho họ là đi ngược lại trực giác của mình. Những người bị hội chứng kẻ mạo danh thường giữ im lặng và né tránh, biến bản thân thành người vô hình trong tập thể. Điều này càng khiến cho thành viên xem nhẹ họ hơn. Thay vào đó, họ cần cởi mở. Hãy mạnh dạn đặt câu hỏi cho cấp dưới. Xác định lý do tại sao một thành viên lại làm việc nào đó vào một thời điểm nhất định. Yêu cầu được cung cấp thông tin về một kế hoạch. Nhờ người khác cho lời khuyên về cách tiến hành tối ưu.

Đây là bài học quan trọng dành cho các nhà lãnh đạo, đặc biệt là những người vừa đảm nhận một vai trò mới. Bạn không thể biết tất cả mọi thứ. Không ai kỳ vọng bạn phải hiểu biết từ A-Z. Nhưng

khi bạn cố hành động như thể mình là người thông thái mọi thứ trên đời, đồng đội sẽ nhận ra bạn chỉ đang cố thể hiện mà thôi.

Ngược lại, nếu bạn bày tỏ sự khiêm tốn, chân thành, tích cực đặt câu hỏi và thừa nhận rằng có nhiều chuyện mình chưa biết đến, bạn sẽ bắt đầu xây dựng được niềm tin và sự tự tin trước đội ngũ của mình.

Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là bạn có thể thoải mái hỏi những câu ngớ ngẩn. Nếu bạn chưa cố gắng dành thời gian nghiên cứu chu đáo, chưa xem qua cẩm nang hướng dẫn, tài liệu hoạt động, chưa tìm hiểu tên họ và trình độ cơ bản của nhóm, nghĩa là bạn chưa làm được những nhiệm vụ căn bản của một người lãnh đạo. Cấp dưới sẽ đánh giá là bạn chưa nghiêm túc đầu tư thời gian tìm hiểu về công việc của đơn vị, phương tiện, dụng cụ và yếu tố quan trọng nhất – con người. Việc thiếu chuẩn bị này khiến cả nhóm thấy bạn là người chẳng để ý gì đến trách nhiệm lãnh đạo.

Vì thế, hãy luôn khiêm tốn học hỏi, đặt câu hỏi sáng suốt, đừng quá e ngại nhưng cũng đừng tự tin thái quá.

Một tình huống tương tự nữa là có những người do dự khi được đề bạt vào vị trí lãnh đạo. Chuyện này rất bình thường, bạn không cần cảm thấy áy náy nếu chưa sẵn sàng nhận trách nhiệm đó. Nếu bạn là một người khiêm nhường (rất nên như vậy), hiếm khi nào bạn cảm thấy hoàn toàn sẵn sàng để bước lên vị trí chỉ huy. Vì vậy bạn cần phải tin tưởng bản thân và tin vào những lãnh đạo đã quyết định giao trọng trách này cho bạn vì họ nhận thấy bạn đã sẵn sàng bước lên vị trí này.

SỰ BẤT AN

Khi biểu hiện của hội chứng kẻ mạo danh bắt đầu xuất hiện, nó sẽ nhanh chóng phát triển thành nỗi bất an thật sự – một rắc rối lớn. Nếu không kiểm soát tốt tâm lý này, tình hình sẽ ngày càng xấu đi, trước tiên là ảnh hưởng đến người chỉ huy và tiếp theo là cả nhóm.

Tuy nhiên, mấu chốt vấn đề không phải là bạn bất an về năng lực dẫn dắt, kinh nghiệm hay kiến thức của mình mà nằm ở sự thiếu khiêm tốn của bạn. Rắc rối này xảy ra khi bạn cố tình che giấu điểm yếu của bản thân. Bạn đánh trống lảng, né tránh các câu hỏi, dùng nhiều cách thoái thác để ngụy trang cho khuyết điểm. Nhưng bạn không lừa được bất kỳ ai; cây kim trong bọc sẽ có ngày lòi ra. Khi các thành viên nhìn ra điểm yếu của bạn, họ sẽ bắt đầu

soi mói chúng. Họ càng công kích dữ dội, bạn càng cố sức giấu giếm thì khuyết điểm càng lộ rõ. Việc này chẳng hay ho chút nào.

Cách tốt nhất để vượt qua nỗi bất an không phải là cố che giấu mà hãy khiêm tốn thừa nhận. Thay vì cố che đậy, hãy cứ mạnh dạn thể hiện chúng ra. Đừng ngại nhờ người khác giúp đỡ. Giải thích với họ về hạn chế của bản thân và những cách bạn muốn thực hiện để khắc phục chúng.

Nhưng nên nhớ là cái gì cũng cần có chừng mực và thận trọng. Việc thể hiện thái độ khiêm nhường không có nghĩa là bạn nên tỏ ra thiếu năng lực. Hãy chuẩn bị và tìm hiểu kỹ lưỡng để hiểu rõ những điểm yếu của mình. Nếu phát hiện ra mình còn hạn chế chỗ nào, bạn nên nhớ kỹ và tìm giải pháp hiệu quả nhất để cải thiện chúng.

Đây là một quan điểm quan trọng mà bạn cần hiểu: Sự kết hợp giữa lòng khiêm tốn và nhược điểm có thể thúc đẩy bạn hoàn thiện bản thân. Nếu đủ khiêm nhường để thừa nhận điểm yếu của mình, bạn có thể xác định, cải thiện và dần dần loại bỏ nó. Tư duy này hoàn toàn trái ngược với những gì chúng ta vẫn quen làm – "tốt khoe xấu che". Nó không hiệu quả. Con đường thật sự giúp bạn vượt qua nỗi bất an chính là công khai thừa nhận và nỗ lực khắc phục khuyết điểm.

TỪ KẺ ĐI SAU THÀNH NGƯỜI DẪN DẮT

Trong nhiều tổ chức, sẽ có những trường hợp một thành viên của nhóm được đề bạt lên vị trí lãnh đạo. Đây có thể là bước chuyển đổi đầy khó khăn. Bởi khi một mối quan hệ đồng cấp biến thành cấp trên và cấp dưới, tình đồng nghiệp thân thiết khó có thể tiếp tục phát triển theo lẽ thường.

Tôi từng chứng kiến kiểu chuyển đổi này trong hai Trung đội SEAL của mình. Ở cả hai trường hợp, người được đề bạt lên vị trí LPO hay LPO của trung đội, đều là những anh lính còn trẻ tuổi. Theo cấu trúc quân hàm của các Trung đội SEAL lúc bấy giờ, vị trí LPO nằm ở bậc thứ tư trong hệ thống chỉ huy. Vị trí cao nhất là sĩ quan (OIC), rồi đến sĩ quan phụ tá (AOIC), Trung đội trưởng (CPO) và cuối cùng mới đến LPO.

Các LPO thường có nhiều kinh nghiệm hơn những lính SEAL khác nhưng cấp bậc của họ không nhất thiết phải cao hơn. Tuy nhiên, đây là một vị trí nắm giữ quyền lực. Bên cạnh đó, LPO còn là người truyền đạt và trực tiếp triển khai hầu hết ý kiến của ban chỉ huy

(từ sĩ quan và Trung đội trưởng) cho trung đội.

Cả hai trường hợp mà đồng đội của tôi được cất nhắc lên LPO có một số điểm tương tự nhau. Hai trung đội đều vừa mới thành lập nhưng chưa ai được chỉ định làm LPO. Mỗi lần như thế, chúng tôi đều thắc mắc ai sẽ là người được chọn. Thường thì LPO sẽ là thành viên từ đội khác chuyển đến hoặc đào tạo một người mới (nhằm giảm thiểu khả năng quen biết trước giữa LPO đó và đồng đội).

Trường hợp đầu tiên xảy ra khi chúng tôi – các anh lính SEAL trẻ măng, đang ngồi tán gẫu trong lều – thì sĩ quan và Trung đội trưởng bước vào. Họ gọi một người nhiều kinh nghiệm hơn nhưng đồng cấp với tất cả chúng tôi bước ra. Lúc ấy, anh ta vẫn chỉ là "một trong những LPO". Tôi sẽ gọi anh ấy là Larry. Viên sĩ quan và Trung đội trưởng yêu cầu Larry đi với họ còn chúng tôi thì được lệnh ngồi chờ.

Do đó, chúng tôi đã chờ.

Chúng tôi không biết Larry đã được đưa đến gặp sĩ quan chỉ huy và tổng chỉ huy của Biệt đội SEAL. Tại đây, họ thông báo với anh rằng anh đã được chọn làm LPO của trung đội.

Nửa tiếng trôi qua, Larry quay trở lại cùng với viên sĩ quan và Trung đội trưởng.

"Anh em, hãy nghe đây," Trung đội trưởng lên tiếng. "Larry đã được bổ nhiệm làm LPO của trung đội này. Từ bây giờ, cậu ấy sẽ chỉ huy các cậu. Hãy hỗ trợ cho Larry vì cậu ấy xứng đáng được như vậy."

"Rõ, thưa chỉ huy," chúng tôi đồng thanh đáp lại.

Sau đó, Larry rút ra một cuốn sổ ghi chú đơn giản, có kích thước khoảng 10x15cm do hải quân SEAL cung cấp. Chúng tôi gọi nó là *cuốn sổ bánh xe*. Anh bắt đầu điểm qua danh sách những việc cần làm.

"Như anh em đã nghe chỉ huy thông báo, từ nay tôi sẽ là LPO. Với tôi, đây quả là một vinh dự lớn. Sau đây là những nhiệm vụ chúng ta phải hoàn thành trong hôm nay. Trước hết, chúng ta phải kiểm kê lại toàn bộ vũ khí và các thiết bị bảo mật, bao gồm radio, thiết bị nhìn đêm và máy mã. Sau đó, chúng ta phải sắp xếp xong các thiết bị khí tài trên sân tập trung trước 10 giờ để đóng hàng cho xong các kiện pallet[1] cho đợt hành quân kế tiếp. Tất nhiên, để làm được việc này thì cần hoàn tất mọi thủ tục giấy tờ về vận chuyển

vật liệu nguy hiểm như pin lithium, nhiên liệu và chất nổ. Tôi muốn toàn đội phải đóng xong các pallet này vào buổi trưa để chúng ta còn rà soát mọi việc một lần nữa trước khi thực hiện diễn tập ngay vào chiều nay. Chúng ta sẽ bắt đầu công việc rà soát vào lúc 1 giờ chiều. Sau khi đã sắp đặt mọi thứ đâu vào đấy, tôi muốn kết thúc công việc trước 2 giờ 30 phút hoặc 3 giờ để tất cả mọi người có thời gian nghỉ ngơi trước khi đi. Mọi người thấy thế nào? Tôi có bỏ sót điều gì không?

[1]. Pallet là một cấu trúc phẳng (thường bằng gỗ) dùng để cố định hàng hóa trong vận chuyển dân sự và quân sự. (ND)

Chỉ trong vòng 30 phút, Larry đã nhanh chóng tiếp nhận vị trí LPO và thực hiện trách nhiệm của mình. Anh tỏ ra tôn trọng và đánh giá cao mọi người, đồng thời vẫn thể hiện sự tự tin. Anh đưa ra định hướng và chỉ thị rõ ràng. Đó chính xác là điều chúng tôi cần. Trước đây chúng tôi đã hăng hái thực hiện mọi nhiệm vụ và bây giờ, chúng tôi cũng sẽ làm như vậy đối với Larry và trung đội. Cả đội đã hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Thật thú vị là ở ngay trung đội kế tiếp mà tôi tham gia, chỉ sau đó 18 tháng, một thành viên nữa cũng được đề bạt lên vị trí LPO. Trung đội này cũng vừa mới được thành lập và mọi người đang tụ tập với nhau, thắc mắc xem ai sẽ trở thành LPO. Việc một trung đội không có LPO là rất kỳ lạ vì đây là thành phần cực kỳ quan trọng trong đội ngũ lãnh đạo. Câu chuyện trên lại xảy ra lần nữa. Một trong các tay súng đã được Trung đội trưởng và sĩ quan triệu tập. Anh được đưa đến gặp sĩ quan chỉ huy để nhận lệnh thăng bậc. Câu chuyện cũng xảy ra tương tự như trên, người đó (tôi sẽ gọi anh ấy là Brian) được đưa về lại trung đội và giới thiệu là LPO của chúng tôi.

Nhưng trong trường hợp này, hành động của Brian lại hoàn toàn khác. Thay vì lấy cuốn sổ bánh xe đã chuẩn bị sẵn danh sách việc cần làm, thay vì đặt ra lịch trình và các thời hạn hoàn thành rồi hỏi ý kiến đồng đội, Brian chỉ đùa một câu: "Nhìn xem, hình như từ giờ tôi phải chịu trách nhiệm cho những thứ vớ vẩn này."

Đúng vậy. Đúng là anh ta đã nói như thế. Đó là cách mà Brian đã thực hiện để chứng tỏ trách nhiệm của một lãnh đạo mới. Nó hoàn toàn thất bại.

Chúng ta nên lưu ý rằng Brian là một người lính xuất sắc, có năng lực điều hành vượt trội nhưng anh vẫn chưa thật sự sẵn sàng để chuyển sang vai trò lãnh đạo. Do đó, trung đội của tôi đã lúng

túng hết vài tháng cho đến khi Brian ý thức được trách nhiệm của một chỉ huy và bắt đầu sắp xếp mọi việc đâu vào đó.

Nhưng lẽ ra chúng tôi không phải trải qua khó khăn này; anh ấy không cần một mình vật lộn với vị trí mới như thế. Khi chuyển từ vai trò thành viên sang lãnh đạo một nhóm, bạn phải trưởng thành hơn. Tuy nhiên, như vậy không có nghĩa là bạn phải rành rẽ tất cả mọi thứ hay phải ra lệnh cho người khác. Cái chính là bạn cần phân biệt giữa anh lính LPO khi xưa với vị trí lãnh đạo của mình bây giờ.

Còn một lưu ý cuối cùng cần nhắc đến. Khi chuyển sang vai trò lãnh đạo, bạn không chỉ cần tiến lên mà còn phải vượt ra khỏi đám cỏ dại. Nghĩa là hãy ngừng làm những việc trước giờ bạn vẫn quen làm trong giới hạn an toàn của mình và bắt đầu với những nhiệm vụ không thoải mái.

Ở cương vị chỉ huy, việc bạn cần làm là nhìn xa trông rộng, hoạch định chiến lược chứ không phải chỉ chăm chăm lo từng đầu việc nhỏ. Vì vậy, khi được đề bạt lên cấp cao hơn, bạn không chỉ có trách nhiệm định hướng cho thành viên xây dựng kế hoạch mà còn phải giám sát quá trình thực hiện nó. Điều đó có nghĩa là nhà lãnh đạo không nên trực tiếp nhúng tay quá nhiều vào việc thi hành. Hãy để đội ngũ của bạn làm việc đó. Nếu việc gì người chỉ huy cũng lao vào làm thì sẽ khó lòng dẫn dắt đội ngũ hiệu quả. Người đó chỉ đang nhìn xuống, quản lý những nhiệm vụ nội bộ chứ chưa nhìn lên để bao quát tương lai. Hãy để đồng đội tự thực hiện nhiệm vụ của họ.

Dĩ nhiên, việc gì cũng phải có sự cân bằng. Nói như vậy không có nghĩa là nhà lãnh đạo đứng ngoài mọi công việc gian khó. Họ không được phép xa rời thực tế tới mức mù mờ về tình hình đang diễn ra và những thử thách mà đồng đội ngoài tiền tuyến đang đối mặt.

Đừng trở thành vị chỉ huy ôm đồm mọi việc và cũng đừng làm một nhà lãnh đạo chỉ biết chỉ tay năm ngón.

VƯỢT QUA SỰ GANH GHÉT

Trên con đường sự nghiệp, chắc chắn sẽ có những lúc bạn được thăng tiến lên vị trí lãnh đạo và vượt xa các đồng nghiệp cũ. Đây có lẽ là một tình huống cạnh tranh khó xử nhưng nếu biết xử lý khéo léo, chúng ta vẫn có thể phần nào giải quyết chúng. Mặc dù hầu hết đồng đội sẽ chấp nhận quyết định và đồng lòng hỗ trợ vị

chỉ huy mới nhưng đôi khi, bạn vẫn bắt gặp những người tỏ vẻ cay cú và thất vọng vì không được thăng chức và họ không ngần ngại thể hiện thái độ đó.

Tôi sẽ đề xuất một vài cách giúp bạn giảm bớt thái độ hằn học từ những người đồng cấp trước đây. Thứ nhất, đừng cố dùng quyền lực để ra lệnh cho những người này. Hãy cho họ biết bạn luôn đánh giá cao kinh nghiệm của họ và rất cần họ hỗ trợ trong việc dẫn dắt cả nhóm. Hãy để mọi người thoải mái lên kế hoạch, đề xuất ý kiến. Hãy hỏi ý kiến và lắng nghe họ. Nếu có người đề ra một kế hoạch khả thi, hãy cho phép họ triển khai.

Nếu có cơ hội, bạn nên phân công cho những người đồng cấp cũ chịu trách nhiệm một số công việc, dự án và nhiệm vụ. Điều đó cho thấy bạn rất tin tưởng họ, thật lòng đánh giá cao kinh nghiệm và kiến thức của họ. Nếu mọi người kiểm soát được cái tôi của mình, tất cả có thể vượt qua tình huống khó chịu này.

Tuy nhiên, hãy lưu ý đến những người quá nhạy cảm. Khi bạn phân công nhiệm vụ, họ sẽ cho rằng bạn đang xem thường họ hoặc bạn không biết cách làm việc và lẽ ra họ nên được thăng chức mới phải. Khi những người đó ngày càng tỏ thái độ khinh khỉnh và bất hợp tác, hãy hiểu rằng lý do khiến họ không được đề bạt chính là việc thiếu khiêm tốn và chưa đủ chín chắn để dẫn dắt người khác (giả sử họ có kinh nghiệm và kiến thức vượt trội nhất). Với trường hợp này, hãy cứ tiếp tục hòa nhã, thể hiện sự tôn trọng và cố gắng xây dựng mối quan hệ hòa bình nhưng đừng trông đợi họ sẽ thay đổi trong một sớm một chiều. Việc này đòi hỏi nhiều thời gian. Bạn phải thật kiên nhẫn và đừng bao giờ để sự ganh tị ấy làm mình xao nhãng khỏi mục tiêu hay thờ ơ với các thành viên khác.

TIẾP QUẢN ĐỘI NGŨ MỚI

Khi đã trở thành lãnh đạo của một nhóm hay một tổ chức, bạn sẽ có rất nhiều cách khác nhau để tiến hành thay đổi. Có một phương pháp là thay đổi ngay lập tức và áp đặt mong muốn của bản thân lên cả nhóm. Phương pháp ngược lại là dành nhiều thời gian quan sát, sau đó mới từ từ thực hiện đổi mới. Ngoài ra còn có những cách thức khác dung hòa giữa hai cách trên. Vậy nhà lãnh đạo nên sử dụng cái nào khi vừa tiếp quản một đội ngũ?

Câu trả lời tùy thuộc vào tình huống cụ thể mà nhà lãnh đạo đang đối mặt. Trước khi nhận trách nhiệm quản lý một đội nhóm, bạn nên tìm hiểu rõ về nhiệm vụ và các thành viên. Hãy yêu cầu được

xem những tài liệu giải thích về nhiệm vụ hằng ngày, mô tả bản chất công việc và hướng dẫn cách thực hiện cụ thể. Rõ ràng, không có gì tuyệt vời hơn nếu được vị chỉ huy cũ trực tiếp bàn giao nhiệm vụ. Hãy cố gắng tận dụng cơ hội đó để hỏi han về tình trạng của đội ngũ, tìm hiểu những thử thách mà họ đang đối mặt, xin đánh giá về tính cách cũng như điểm mạnh, điểm yếu của thành viên. Tất cả thông tin này sẽ giúp bạn nhanh chóng làm quen với vai trò và đồng đội mới.

Tuy nhiên, khi tiếp nhận thông tin từ người lãnh đạo cũ, cần lưu ý về nguồn gốc của nó, liệu thông tin đó có khách quan không, có bị ảnh hưởng bởi quan điểm cá nhân không. Người chỉ huy cũ có phải bị sa thải không? Họ có quan hệ riêng nào với thành viên trong đội không? Cái tôi của họ như thế nào? Họ có đang cố tình hạ bệ người kế nhiệm không? Dù là tình huống gì, bạn vẫn phải nhớ rằng thành kiến hoặc sự thiên vị có thể tác động đến lời nói của người sắp mãn nhiệm.

Ngoài việc đọc các tài liệu liên quan đến nhiệm vụ của nhóm, trao đổi về công việc với người lãnh đạo trước đó, vị chỉ huy mới nên cố gắng hết sức để tìm hiểu về từng thành viên trước khi trực tiếp gặp họ. Vị lãnh đạo mới có thể thực hiện việc này bằng cách nào? Có một cách đơn giản là đọc hồ sơ; tìm hiểu xem họ đã trải qua những khóa đào tạo cá nhân và huấn luyện chung nào. Hãy yêu cầu được xem trước cuốn cẩm nang hướng dẫn, nơi lưu hình ảnh của mỗi thành viên, trình bày cụ thể về vị trí, kỹ năng, kinh nghiệm, sở thích và hoàn cảnh gia đình họ.

Tình trạng của đội ngũ cũng là yếu tố cần được xem xét khi bắt đầu tiếp quản họ. Nhóm này đang trên đà phát triển hay đang đi xuống? Tuy nhiên, trên thực tế, các tổ chức hiếm khi rơi đúng vào một trong hai loại này. Hầu hết đều nằm đâu đó ở giữa. Vì vậy, nhà lãnh đạo cần điều chỉnh phương pháp sao cho cân bằng, phù hợp với tình huống trước mắt.

Hãy luôn sáng suốt. Đừng thay đổi những thứ đang vận hành tốt, nhưng cũng đừng chấp nhận những thứ kém hiệu quả. Nếu tiếp nhận một đội ngũ giỏi, bạn sẽ đỡ phải thay đổi. Ngược lại, bạn cần nỗ lực điều chỉnh khá nhiều.

Trong các trường hợp quá thuận lợi hoặc khó khăn, chúng ta có thể áp dụng những cách tiếp cận cách khác nhau. Nếu nhận chỉ huy một đội ngũ đã có phong độ ổn định, thái độ làm việc tốt, luôn hoàn thành mục tiêu, tôi sẽ tiếp cận theo cách nhẹ nhàng. Tôi sẽ giới thiệu bản thân, chuẩn bị bắt nhịp với nhóm nhưng tất

nhiên không cần ra lệnh hay áp đặt cách làm việc của mình lên các thành viên. Tại sao vậy? Vì cơ bản, họ đang hoạt động hiệu quả và mối quan hệ trong nhóm đã rất tốt đẹp rồi. Họ đã thành công. Không có lý do gì để can thiệp vào một tổ chức đang vận hành suôn sẻ như vậy. Thay vào đó, nhiệm vụ của tôi là quan sát kỹ càng, học hỏi nhiều nhất có thể về cách làm việc của họ và xem có chỗ nào cần cải thiện hay không, nếu có thì ở mức độ nào. "Đừng chữa lợn lành thành lợn què" là lời khuyên rất chí lí của người xưa. Nếu một đội ngũ đang hoạt động trơn tru, tôi sẽ không cố thay đổi hay khắc phục nó.

Khi bạn được phân công quản lý một đội ngũ đang làm việc hiệu quả, hãy tận dụng cơ hội tìm hiểu kỹ về họ. Nếu thời gian và điều kiện cho phép, hãy lên lịch họp chính thức với cả nhóm, sau đó sắp xếp gặp riêng từng người. Tuy nhiên, bên cạnh những dịp trao đổi đã sắp xếp trước, hãy đến thăm mọi người khi họ đang làm nhiệm vụ, bất chợt gặp gỡ vài thành viên và ra thực địa để tìm hiểu về công việc cũng như tình hình của anh em. Đó là cơ hội để bạn xây dựng mối quan hệ đồng đội – nền tảng của tình bằng hữu và niềm tin sau này. Đây cũng chính là nền móng hoạt động của bất kỳ đội nhóm nào.

Ngược lại, nếu tiếp quản một nhóm đang gặp phải những vấn đề nghiêm trọng và nhận ra nguyên nhân gốc rễ của nó, tôi sẽ áp dụng cách tiếp cận trực tiếp và quyết liệt hơn. Đầu tiên, tôi sẽ tìm hiểu vấn đề là gì, sau đó đề xuất một số phương án tạm thời có thể tiến hành ngay lập tức. Sau đó xác định tầm nhìn mới, sứ mệnh mới,

đồng thời nhấn mạnh một số điều cụ thể cần thay đổi. Tiếp theo, tôi giới thiệu một số quy trình khác, tái cơ cấu nhân sự và thậm chí có thể sa thải những thành phần gây rắc rối cho nhóm. Chắc chắn mọi người đều nhận ra tình huống hiện tại đã khác xưa.

Nếu tôi gia nhập một nhóm đang gặp bế tắc nhưng lại chưa rõ vấn đề nằm ở đâu, tôi vẫn thay đổi một số chính sách nhưng không làm ảnh hưởng nhiều đến hoạt động hiện tại. Ví dụ như đổi mới phương thức giao tiếp; tăng thêm hoặc giảm bớt số lần họp; đổi mẫu đồng phục mới hoặc một số thay đổi nhẹ nhàng khác, chủ yếu để thu hút sự chú ý của nhóm nhưng không làm ảnh hưởng tới bất kỳ việc gì. Tôi sẽ cố gắng xây dựng quan hệ với đội ngũ lãnh đạo cấp cao, một số quản lý cấp trung, nhân viên cấp thấp, trao đổi riêng với tất cả bọn họ để tìm hiểu sơ bộ về sự thật. Tôi sẽ đặt thật nhiều câu hỏi, tìm hiểu về từng người để tìm ra chiến hữu đáng tin cậy ở mọi cấp bậc. Tôi sẽ không vội tin những gì mình

nghe được. Vì khi một đội ngũ thất bại, các thành viên thường đã phải hứng chịu nhiều tổn thương nên họ dễ xúc động, có thể đưa ra nhận định sai lệch về hoàn cảnh cũng như về những người liên quan. Trong các tình huống như vậy, hãy thận trọng tiếp nhận mọi quan điểm.

Sau khi thu hẹp phạm vi vấn đề và suy luận ra nguyên nhân cốt lõi, tôi sẽ bắt đầu tiến hành những thay đổi ngày một lớn hơn, theo cách chậm mà chắc. Song song đó là lấy phản hồi để nắm rõ ảnh hưởng của chúng đối với tình hình chung.

Tôi sẽ tích cực học hỏi ở các thành viên giỏi để tìm ra giải pháp cải thiện những chỗ cần thiết. Trong trường hợp lý tưởng nhất, tôi chỉ cần khoanh vùng khu vực đang gặp vấn đề và cả đội sẽ cùng suy nghĩ giải pháp. Họ sẽ nắm quyền chủ động triển khai. Tuy nhiên, nếu lịch sử hoạt động cho thấy năng lực xác định và giải quyết vấn đề của đội ngũ còn kém, tôi vẫn lắng nghe ý kiến của mọi người nhưng sẽ tiếp thu thận trọng hơn.

Tôi cũng để ý xem có phải vị chỉ huy tiền nhiệm chính là nguyên nhân gây trở ngại trong nhóm hay không. Khi nhà lãnh đạo kém đã được loại bỏ, cấp dưới sẽ sẵn sàng phát huy năng lực của mình. Khi không còn chịu áp lực từ cấp trên, các thành viên sẽ bắt đầu nỗ lực thể hiện bản thân. Tôi cần hiểu rõ những điều này để không biến bản thân thành chướng ngại của cả đội.

Đối với một nhóm xuất sắc, sau khi xây dựng các mối quan hệ cần thiết và tìm hiểu về họ, tôi sẽ từ từ thay đổi cho đến khi cả nhóm đạt được hiệu quả tối đa. Với nhóm làm việc chưa tốt, tôi sẽ áp dụng phương án ngược lại: quyết liệt thay đổi ngay từ đầu, giảm dần theo thời gian khi tình hình khởi sắc và ổn định hơn. Nói tóm lại, tùy vào sự tiến bộ cũng như năng lực thực tế của các thành viên, tôi sẽ điều chỉnh phương pháp lãnh đạo cho phù hợp, thay đổi mức độ hướng dẫn, tương tác và chỉ thị dựa trên hoạt động của cấp dưới.

ĐỪNG NHƯ RAMBO[1]

[1]. John Rambo, tên đầy đủ là John James Rambo (sinh ngày 6 tháng 7 năm 1947) là một nhân vật chính hư cấu trong những bộ phim Rambo. Anh xuất hiện lần đầu trong cuốn tiểu thuyết First Blood năm 1972 của tác giả David Morrell và bộ phim hành động First Blood được phát hành năm 1982. Nhân vật Rambo cũng từng được đề cử trong Danh sách 100 anh hùng và kẻ phản diện của Viện Phim Hoa Kỳ. (BTV)

Bạn muốn trở thành nhà lãnh đạo ư? Rất tốt. Nhưng đừng khoe khoang về điều đó. Nói vậy nghĩa là thế nào? Ý tôi là bạn đừng chạy khắp nơi và la to lên: "Tôi là chỉ huy! Tôi đang lãnh đạo các cậu đấy! Hãy nghe tôi nói đây! Tôi sẽ là người quyết định mọi việc!". Thái độ đó sẽ xúc phạm đến nhiều người, giống như việc vỗ ngực tự xưng: "Hãy nhìn tôi đây! Tôi là người quan trọng!". Làm vậy chẳng giúp ích gì cho bạn đâu. Rambo có thể là một nhân vật anh hùng kiệt xuất trong phim, nhưng việc đơn thương độc mã gánh vác mọi chuyện, không màng đến người khác sẽ không phù hợp với môi trường làm việc nhóm. Khi nói với họ: "Tôi là lãnh đạo, hãy nghe theo chỉ thị của tôi", bạn cũng đã làm tổn thương thể diện của họ. Có lẽ họ đang nghĩ rằng bạn không xứng đáng nhận trọng trách đó. Thậm chí, cấp dưới có thể cho rằng họ mới là người nên ngồi vào vị trí ấy. Do đó, việc bạn oang oang khẳng định mình là lãnh đạo quả là một ý tồi. Mọi người sẽ chỉ chực chờ công kích vào sai lầm mà sớm muộn gì bạn cũng mắc phải.

Trong hầu hết trường hợp, kỹ năng lãnh đạo nên được thể hiện thật tinh tế và khéo léo. Dĩ nhiên sẽ có những tình huống cần sự dẫn dắt táo bạo và công khai. Khi tình hình khẩn cấp và không ai chủ động hành động, đó là lúc bạn cần tiên phong gánh vác trách nhiệm. Khi tinh thần nhóm xuống dốc, đội ngũ bị đình trệ và cần thay đổi, đó cũng là lúc nên tiến lên dẫn dắt mọi người. Tuy nhiên, trong tình huống bình thường, việc lãnh đạo công khai là không cần thiết. Thay vào đó, bạn nên khéo léo đưa ra định hướng và để đồng đội triển khai tiếp dựa trên ý kiến của họ.

Phương pháp này cũng áp dụng cho hoạt động cố vấn và khai vấn. Nếu bạn muốn cố vấn hoặc khai vấn cho người khác, hãy tinh tế một chút. Dù nhiều người nói mình cần được người khác định hướng nhưng khi thật sự có người dẫn dắt, họ lại không sẵn sàng lắng nghe. Chúng ta hãy đối diện với thực tế này: Khi đề nghị cố vấn cho người khác, bạn đang ngụ ý rằng người đó yếu kém hơn mình về một số lĩnh vực! Thông điệp này thật sự gây ra cảm giác khó chịu, nhất là với những người có cái tôi lớn. Thật không may, người có cái tôi càng lớn lại là người cần được khai vấn nhất.

Do đó, thay vì nói thẳng rằng bạn sẽ lãnh đạo, khai vấn hay định hướng cho họ, hãy mềm mỏng hơn:

Cách nói thứ hai chính là đề nghị gián tiếp. Thật ra, tác dụng của chúng chính là "khơi mào câu chuyện", mở ra cơ hội thảo luận và loại bỏ tâm lý đề phòng có thể nảy sinh vì cách đề nghị thẳng thừng. Một khi đã bắt đầu cuộc nói chuyện, bạn có thể đóng góp suy nghĩ, ý kiến của bản thân một cách khéo léo. Nếu phương

pháp, kỹ thuật và kế hoạch của bạn rõ ràng xuất sắc hơn thì người kia sẽ dễ dàng tiếp thu chúng. Dần dần, bạn có thể kín đáo thuyết phục họ đi theo lối suy nghĩ của mình. Phương pháp này dễ chấp nhận hơn so với việc trực tiếp yêu cầu họ nhận sự cố vấn của bạn.

Thỉnh thoảng, bạn có thể gặp một người rất khao khát được dẫn đường chỉ lối. Trong trường hợp này, dĩ nhiên bạn có thể hướng dẫn một cách thẳng thắn, trực tiếp hơn nhưng vẫn phải thận trọng. Đôi khi người khác nhờ bạn góp ý chân thành nhưng họ vẫn có thể bị tổn thương vì lời nói của bạn. Do đó, hãy luôn cẩn thận và bắt đầu một cách nhẹ nhàng, chừng mực.

Những người từng dạy tôi nhiều nhất về kỹ năng lãnh đạo, chiến thuật và chiến lược chưa bao giờ nói thẳng là họ đang cố vấn cho tôi. Cách họ dẫn dắt, bồi đắp kiến thức trong tôi âm thầm đến nỗi khó lòng nhận ra. Họ biết cách dạy mà như không dạy, truyền tải ý tưởng vào đầu tôi theo cách tinh tế đến mức tôi ngỡ như đó là ý tưởng của chính mình. Đó là phương pháp đào tạo, khai vấn và cố vấn hữu hiệu nhất.

Khi nhớ về những nhà lãnh đạo xuất sắc nhất mà tôi từng làm việc cùng, tôi nhận ra họ đều rất tinh tế. Rất hiếm khi họ trực tiếp ra lệnh về những việc cần làm cũng như cách thực hiện. Người chỉ huy giỏi nhất thường không dẫn dắt bằng mệnh lệnh mà bằng gợi ý. Họ chỉ đưa ra ý tưởng và để chúng tôi, đúng hơn là toàn trung đội, tự xác định liệu đây có phải phương án tối ưu hay chưa, sau đó chủ động thực hiện theo mong muốn của cả đội. Đây là phương pháp lãnh đạo đầy thuyết phục và có lẽ là thuyết phục nhất trong mọi phương pháp. Nó mang đến cho đội ngũ quyền làm chủ tuyệt đối vì họ cảm thấy như đang thực thi ý tưởng của chính mình. Kỹ năng lãnh đạo gián tiếp hầu như luôn hiệu quả hơn lãnh đạo trực tiếp.

Tuy nhiên, hãy lưu ý đến từ *hầu như*. Có những lúc chúng ta sẽ cần đến sự chỉ huy trực tiếp, ví dụ như khi gặp khó khăn, khi cần ra quyết định sống còn ngay lập tức. Đối với tình huống như vậy, việc nhanh chóng ra lệnh cho cả nhóm hành động không chỉ là phương án hợp lý nhất mà còn là yêu cầu bắt buộc đối với nhà lãnh đạo. Giải pháp này cũng được áp dụng trong những tình huống thiếu sự quyết đoán. Nếu một nhóm đang do dự về hướng đi của mình, xảy ra tình trạng chín người mười ý thì đây là lúc người đứng đầu cần thay mặt tất cả để ra quyết định cuối cùng.

Trong tất cả tình huống trên, vì người chỉ huy hạn chế việc liên tục đưa ra quyết định cho nhóm nên một khi họ đã ra lệnh, mệnh

lệnh đó sẽ được cấp dưới tôn trọng. Ngược lại, nếu nhà lãnh đạo luôn can thiệp vào mọi quyết định, đưa ra tất cả lựa chọn và trở thành trung tâm của mọi cuộc thảo luận, tiếng nói của họ sẽ bị giảm giá trị vào lúc cần thiết.

Do đó, đừng đi quá đà. Dù bạn là một lãnh đạo, cố vấn hay chuyên gia khai vấn, đừng bao giờ giống như Rambo. Thay vào đó, hãy dẫn dắt một cách từ tốn nhất, trừ khi hoàn cảnh bắt buộc phải làm khác đi.

"

Thỉnh thoảng, bạn phải dấn thân vào những nhiệm vụ mà mình hoàn toàn mù mờ hoặc chưa có chút kinh nghiệm nào. Chẳng sao hết. Không ai kỳ vọng bạn phải biết tất cả mọi thứ. Bạn chỉ mới nhận nhiệm vụ thôi. Bạn cần thời gian để học hỏi từ từ.

"

2

Các kỹ năng lãnh đạo

THỜI ĐIỂM PHÙ HỢP ĐỂ NẮM QUYỀN LÃNH ĐẠO

Người lãnh đạo nên biết: khi nào nên dẫn trước, khi nào nên theo sau. Ngay cả khi bạn là người đảm nhận trọng trách nhưng nếu có thành viên đưa ra kế hoạch hợp lý, hướng dẫn cả đội đi đúng hướng bạn nên lùi về sau và để họ dẫn dắt. Khi đó, hãy là một thành viên tốt.

Bên cạnh đó, cũng sẽ có những tình huống khuyết vị trí lãnh đạo – không ai muốn đứng ra đảm nhận trọng trách này. Không ai tiên phong nhảy vào dầu sôi lửa bỏng. Không ai chịu làm đầu tàu dẫn dắt.

Đó là lúc cần có người dám đứng mũi chịu sào. Họ đang chờ đợi một nhà lãnh đạo xuất hiện. Nếu bạn bước lên lúc này, đưa ra một kế hoạch đơn giản, vạch ra đường đi nước bước rõ ràng thì những người khác sẽ dễ dàng chấp nhận và làm theo.

Nhưng thực tế không phải lúc nào cũng đơn giản như vậy. Nếu bạn là người duy nhất nhận ra nguy cơ của tình trạng thụ động cũng như việc thiếu chỉ huy, những thành viên còn lại chưa chắc trông chờ một người nào đó tự nhiên đứng ra lãnh đạo. Họ nghĩ rằng mọi chuyện vẫn ổn. Vì vậy, nếu bạn bất ngờ ra lệnh cho cả nhóm, họ có thể ngạc nhiên, cảm thấy bị xúc phạm hoặc cho rằng bạn thừa cơ giành lấy quyền lực.

Chính vì vậy, dù xuất hiện khoảng trống lãnh đạo đi chăng nữa, bạn cũng cần từ tốn mà hành động. Đây là chiến thuật tôi đã sử dụng khi nắm giữ vai trò chỉ huy trong suốt sự nghiệp. Dĩ nhiên, nếu có mối đe dọa khẩn cấp cần giải quyết lập tức mà không thấy ai chủ động, tôi sẽ giành quyền làm chủ và ra lệnh cho đồng đội

hành động. Tôi sẽ không do dự mà lấp đầy chỗ trống đó ngay lập tức.

Tuy nhiên, nếu vấn đề diễn biến chậm, tôi sẽ không hấp tấp mà để nó phát sinh thêm chút nữa. Tôi quan sát xung quanh, tách biệt cảm xúc ra khỏi vấn đề và nhận định tình hình thực tế. Tôi cần chắc chắn rằng những gì mình đang thấy là hoàn toàn chính xác. Tôi sẽ để ngỏ cơ hội cho người khác chủ động bổ sung vào vị trí chỉ huy đang trống. Nếu người đó xuất hiện, việc của tôi là đánh giá kế hoạch và định hướng mà họ đưa ra. Nếu họ đưa ra định hướng sáng suốt, tôi sẵn sàng hỗ trợ. Ngược lại, nếu sự hướng dẫn đó chưa tốt, tôi sẽ tiếp tục suy nghĩ cách cải thiện để góp ý khi có thời điểm thích hợp.

Việc chưa ai nhanh chóng đứng ra nhận trách nhiệm chỉ huy thường là vì họ không nhận ra vị trí này bị khuyết. Đó là bởi họ bị cuốn vào hoàn cảnh nên đầu óc thiếu sáng suốt. Kể từ khi luyện tập tách biệt mình ra khỏi hoàn cảnh, tôi không còn mất phương hướng trước những sự việc đang diễn ra. Tâm trí của tôi đang ở một nơi khác, nhìn bao quát toàn bộ tình huống từ một khoảng cách xa hơn. Nhờ vậy, tôi có thể nhận ra vấn đề nhanh chóng hơn.

Nhưng như vậy không có nghĩa là tôi sẽ bước lên lãnh đạo ngay. Bằng cách chờ đúng thời cơ, để cho tình trạng thiếu chỉ huy kéo dài thêm chút nữa, những người khác sẽ bắt đầu nhận ra vấn đề.

Vì đã có thời gian nhận diện tình hình nên khi tôi đưa ra phương án giải quyết, họ sẽ lắng nghe và chấp nhận làm theo.

Một lý do khác khiến bạn nên bình tĩnh trước khi vội đứng ra dẫn dắt cả nhóm là để xem có ai làm điều tương tự hay không. Nếu có hai người cùng muốn bổ sung vào vị trí lãnh đạo, họ thường cạnh tranh lẫn nhau. Trong khi vấn đề đang cần giải quyết ngày càng trở nên nghiêm trọng, họ lại phí thời gian quý giá để chọn xem ai thật sự xứng đáng làm đầu tàu và ai phải lùi bước. Thật là thảm họa khi những cái tôi này xung đột giữa lúc nước sôi lửa bỏng.

Tôi sẽ tránh tình huống đó. Nếu một người khác đưa ra kế hoạch hành động, tôi sẽ tán thành. Vì vậy, khi phát hiện ra nhóm mình đang thiếu chỉ huy, tôi sẽ ngừng lại, quan sát và nhận định xem có ai dự định đứng ra nhận vị trí này không. Trong lúc tôi nhận định tình hình, dĩ nhiên vấn đề vẫn tiếp tục nảy sinh. Mọi người sẽ sớm nhận ra thôi. Khi đó, tôi sẽ chủ động đứng lên phát lệnh – một mệnh lệnh mà ai cũng thấy cần thiết và đang chờ đợi nó xuất hiện. Nghĩa là khi tôi nói, đồng đội đều lắng nghe.

Khoảng lặng sáng suốt trước khi quyết định bổ sung vào khoảng trống lãnh đạo còn mang lại một lợi thế nữa: Nhờ thêm vài khoảnh khắc cuối cùng để mọi thứ chín muồi, mệnh lệnh do bạn đưa ra sẽ phát huy hiệu quả tốt hơn. Khoảng dừng đó cho phép bạn tìm hiểu kỹ vấn đề và giải pháp, nhờ vậy mới bắn trúng đích được. Nó thuyết phục được những người khác nghe theo sự dẫn dắt của bạn.

Tuy nhiên, một trường hợp trái ngược có thể xảy ra khi chiếc ghế lãnh đạo bị bỏ trống, đó là quá nhiều người muốn giành lấy nó. Ai cũng muốn nêu ý kiến, ai cũng muốn đưa ra lời khuyên và dự phần vào quyết định. Tình trạng chín người mười ý này có thể cản trở quá trình đi đến quyết định và không phát huy được năng lực lãnh đạo.

Vấn đề tương tự cũng xảy ra trên chiến trường nếu các trung đội co cụm lại một chỗ. Việc này thật sự rất ngớ ngẩn, vì khi nhiều người lính tụ tập với nhau, chỉ cần một loạt đạn ngắm trúng mục tiêu hay bay lạc cũng có thể giết hoặc làm nhiều người bị thương. Đó có thể là đạn thường, đạn cối, đạn súng phóng lựu hay thậm chí thiết bị nổ bất ngờ.

Để tránh nguy cơ này, trong quân đội, chúng tôi được dạy một chiến thuật gọi là *phân tán*. Phân tán hiểu một cách đơn giản là hãy *tách nhau ra*, giữ khoảng cách giữa bạn và các đồng đội khác. "Đừng túm tụm lại với nhau" là lời phê bình mà những trung đội bị bế tắc trong quá trình huấn luyện thường nhận được. Việc này nghe thì đơn giản nhưng thật ra rất khó thực hiện, vì có rất nhiều lực hấp dẫn lôi kéo mọi người với nhau.

Lực kéo thứ nhất chính là an toàn tâm lý. Khi ta đang sợ hãi, việc có người khác ở bên có thể phần nào mang lại sự yên tâm. Vì hầu hết mọi người đều tìm kiếm cảm giác an toàn, thậm chí trong vô thức nên không cần mất nhiều thời gian để một nhóm người túm tụm lại để giải tỏa bớt nỗi sợ. Khi nhóm đó ngày càng lớn lên, thành viên của nó sẽ co cụm lại và dễ gặp nguy hiểm.

Một nguyên nhân khác khiến con người dễ tụ tập chính là cơ hội sống còn. Hầu hết binh lính đều muốn trú chân ở những chỗ đảm bảo an ninh. Tuy nhiên, số lượng khu vực có chỗ ẩn nấp và che chắn an toàn như vậy lại rất hạn chế nên đó thường là nơi họ tập trung, co cụm với nhau.

Tác nhân cuối cùng lôi cuốn mọi người tụ tập chính là sự hiếu kỳ. Ai cũng muốn cập nhật tình hình đang diễn ra và giao tiếp với các

đồng đội khác. Chỉ cần có ai đó bất chợt dừng chân, tất cả sẽ lập tức lao tới vây quanh để trực tiếp hỏi chuyện.

Như vậy, trên chiến trường, có rất nhiều nguyên nhân đang chực chờ lôi kéo các cá nhân co cụm với nhau thành một nhóm người đứng chờ một viên đạn hoặc trái bom kết liễu cuộc đời mình. Chỉ khi hiểu được khuynh hướng tâm lý này và chăm chỉ rèn luyện, bản năng tụ tập tự nhiên của con người mới dần được khắc phục.

Tuy nhiên, người lãnh đạo lại dễ dàng bị *túm tụm lại với nhau*. Nhiều người thường thích vây quanh chỉ huy, lung lạc tinh thần, tranh thủ thời cơ lấn át, làm suy yếu quyền lực của họ và gièm pha năng lực của đội ngũ bằng cách cản trở họ làm việc. Việc co cụm bên cạnh người đứng đầu sẽ gây hại cho cả đội.

Lý do chủ yếu khiến người ta muốn xun xoe và gây trở ngại cho chỉ huy là cái tôi. Trong thâm tâm, rất nhiều người khao khát được trở thành lãnh đạo. Họ muốn làm người ra quyết định. Họ muốn trở thành nhân vật quan trọng. Khi không được chọn để gánh vác trách nhiệm, cái tôi của họ bị tổn thương. Để xoa dịu nó, họ bắt đầu cố tình xâm phạm vào quyền hành của nhà lãnh đạo hiện thời để chứng tỏ mình mới là người nên ra quyết định.

Chúng ta cũng thường cho rằng ý kiến của mình là khả thi nhất. Một lần nữa, đó chỉ là tiếng nói của cái tôi. Thay vì lắng nghe người khác, chúng ta chỉ chăm chăm lên tiếng. Thay vì để cho chỉ huy có khoảng lặng suy nghĩ trước khi ra quyết định, ta lại khiến họ phân tâm bởi quá nhiều ý kiến. Thay vì hỗ trợ cấp trên, ta lại cạnh tranh và gây khó khăn cho họ.

Kể cả khi đã kiềm chế cái tôi của mình, chúng ta vẫn muốn đóng góp và hỗ trợ cả nhóm giải quyết vấn đề. Điều đó có thể biến thành việc chúng ta cố tình thêm ý kiến vào đống hỗn độn, vốn chẳng hữu ích trong lúc cần hành động khẩn trương hơn là đắn đo suy nghĩ.

Những lúc như vậy, hãy lùi lại một chút. Đừng gây áp lực cho nhà lãnh đạo bằng cách cố đưa ý tưởng và kế hoạch của mình vào tình huống rối rắm. Việc đó không có ích lợi gì. Trong những hoàn cảnh như vậy; đừng cố co cụm lại với nhau. Hãy cho nhà lãnh đạo một khoảng trời riêng để họ thực hiện đúng nhiệm vụ của mình.

ĐỪNG MANG CẢM XÚC CÁ NHÂN VÀO CÔNG VIỆC

Lời khuyên này nghe có vẻ hiển nhiên nhưng tôi vẫn thấy nhiều người mang cảm xúc cá nhân vào công việc. Đừng làm như vậy.

Điều này thật không dễ dàng. Bạn phải chiến đấu với lòng tự ái của mình. Ngay cả những người muốn nghe phê bình thẳng thắn cũng thường nổi giận vì sự thật mất lòng. Đừng để bản thân cư xử như vậy. Đừng quá cảm tính khi tiếp nhận lời chỉ trích, dù là về kế hoạch, ý tưởng, bài thuyết trình hay quyết định của bạn.

Hãy chịu khó lắng nghe tất cả góp ý, thậm chí cả ý kiến của đối thủ đáng gờm nhất – người mà bạn không bao giờ muốn nghe.

Hãy bình tĩnh và tiếp thu nhận xét của cả những người mà bạn cho rằng không cùng trình độ, nền tảng kiến thức, vị trí xã hội hay quyền hạn tương xứng. Hãy gạt bỏ cảm xúc và dùng lập trường khách quan để nghe họ nói. Biết đâu bạn có thể học hỏi và áp dụng điều gì đó từ bình luận của họ thì sao. Và đừng quên cảm ơn người đã nhận xét. Tôi biết việc này sẽ tổn thương cái tôi của bạn. Nhưng hãy cố gắng vượt qua.

Để làm được như vậy, bạn cần biết tính khiêm tốn, nó sẽ giúp bạn ngày càng tiến xa hơn.

ĐỪNG CỐ CHẤP

Đại tướng George S. Patton nổi tiếng với lời khuyên dành cho các đội ngũ của mình: Đừng cố chấp bất cứ thứ gì. Ông thúc giục họ phải liên tục tiến lên. Bạn không thể tiến xa nếu mãi giậm chân tại chỗ.

Lời khuyên của Patton thật sự có thể áp dụng rất tốt đối với vai trò lãnh đạo. Đó là một trong những nguyên tắc mà tôi luôn ghi nhớ. Khi bạn có một ý tưởng, suy nghĩ hay mục tiêu, đừng quá đào sâu vào nó. Nói cho dễ hiểu là *đừng quá cố chấp với chúng*. Hãy giữ cho tâm trí luôn cởi mở và thoải mái.

Khi còn giữ chức chỉ huy trong các Biệt đội SEAL, tôi luôn bị vây quanh với rất nhiều ý tưởng khác nhau. Nên thực hiện nhiệm vụ này theo cách nào. Nên sử dụng kế hoạch nào. Chiến thuật nào là tối ưu. Giống như các tổ chức khác, không bao giờ có một phương án nhận được sự đồng thuận của tất cả mọi người. Theo lẽ thường, trong trường hợp mỗi người một ý thì ý kiến mà mọi người thích nhất luôn là ý kiến của *bản thân họ.* Có thể vì lòng tự ái, có thể vì niềm kiêu hãnh, cũng có thể vì người ta thường hiểu rõ quan điểm của mình hơn quan điểm của người khác. Đây là hiện tượng chung. Tâm lý của thành viên trong mọi tổ chức đều giống nhau; họ thường cho rằng ý tưởng của mình là xuất sắc nhất và tranh cãi về nó.

Việc tranh cãi thường không mang lại kết quả tốt đẹp. Nó chỉ gây mất thời gian chứ không cải thiện được tình hình. Điều tồi tệ hơn nữa là thay vì tranh luận để tìm ra giải pháp tối ưu, mọi người lại đấu tranh bảo vệ cho *phương án của chính mình.* Nguyên nhân thật sự làm cho tình huống tồi tệ là khi người ta không chỉ tôn ý tưởng của mình lên hàng đầu mà còn cố chấp bảo vệ nó. Dù không đưa ra được bất kỳ cơ sở lý lẽ nào, họ cũng chẳng chịu nhượng bộ dù chỉ một bước để thừa nhận ý kiến của mình không phải lúc nào cũng là số một. Càng bị người khác phản đối, họ càng sa lầy và quyết không thay đổi suy nghĩ. Nếu sử dụng theo thuật ngữ quân sự, khi người lính nhất định ngoan cố bảo vệ quan điểm của mình, họ không những không tiến lên mà còn không thể điều khiển hay thay đổi tư tưởng. Cứ tiếp tục chôn chân, họ sẽ không thể di chuyển.

Tôi từng gặp nhiều chỉ huy như vậy trong Trung đội SEAL. Họ đưa ra ý tưởng hoặc kế hoạch rồi cố chấp bảo vệ nó và không nhượng bộ bất kỳ ai. Thật khó chịu khi chứng kiến hàng giờ tranh cãi vô ích vì nó không nhằm tìm kiếm giải pháp tốt nhất mà chỉ chăm chăm bảo vệ cho giải pháp của mình. Những người đứng đầu thường tự dồn mình vào chân tường để rồi rốt cuộc, họ không còn lựa chọn nào khác ngoài cách ra lệnh cho cấp dưới làm theo kế hoạch của mình.

Nếu người ngoan cố bảo vệ ý kiến riêng là một thuộc cấp, cuối cùng họ vẫn phải nghe lệnh cấp trên, miễn cưỡng tiến hành theo hướng khác sau khi phí phạm thời gian lẫn công sức tranh cãi.

Tôi luôn tránh để những trường hợp này xảy ra. Tôi hiếm khi cố chấp hoặc bị phụ thuộc vào ý kiến hay kế hoạch của mình. Khi có người đưa ra quan điểm trái chiều, tôi sẽ không tìm cách chứng minh ý tưởng của bản thân tốt hơn mà cân nhắc xem cái nào thật sự hiệu quả. Nếu ý kiến của tôi không tốt bằng, tôi sẽ nhường bước và chấp nhận ý của người kia. Nếu cả hai tương tự nhau, tôi sẽ đồng tình để họ thực hiện. Còn nếu ý tưởng của tôi vượt trội hơn nhiều thì sao? Khi đó, sự khác biệt thường đủ rõ ràng để người có quan điểm đối lập tin rằng họ đã sai. Tôi không bao giờ phải thừa nhận mình sai vì chưa bao giờ khẳng định là mình đúng.

Thật sự rất hiếm khi tôi phải kiên quyết bảo vệ lập trường. Một trong những lần đó là khi tôi biết chắc chắn mình đúng. Nhưng hầu như ta không thể biết chắc 100% mọi chuyện nên việc đó sẽ không bao giờ xảy ra. Tôi cũng sẽ quyết liệt giữ chính kiến nếu đang xử lý các hành vi trái đạo đức hay vi phạm pháp luật.

Cuối cùng, nếu biết rõ có người vi phạm Nguyên tắc chiến đấu cơ bản, tôi chắc chắn phải đấu tranh đến cùng. Tuy nhiên, ngay cả với những tình huống như vậy, tôi vẫn cố gắng tạo cho mình cơ hội khác (Bạn có thể xem thêm ở mục "Khi nào nên chống đối?") vì việc đẩy bản thân vào đường cùng chưa bao giờ là thượng sách.

Đừng bao giờ cố chấp với một phương án trừ khi bạn không còn lựa chọn, nhưng ngay cả như vậy, hãy luôn để cho mình một đường lui.

Dù đây là lời khuyên chí lí nhưng xét về góc độ chiến thuật, khi bị sa lầy trên chiến trường hoặc nếu quyết định cố thủ một vị trí, bạn nhất định phải *kiên định* tới cùng. Khi bị mắc kẹt trong khu vực chiến đấu và không thể thoát thân vì bất cứ lý do gì, hãy củng cố và bảo vệ cho cứ điểm của mình. Đối với lãnh đạo cũng vậy, nếu phải đối mặt với một tình huống hi hữu bắt buộc phải tự vệ, bạn hãy can đảm đấu tranh cho lập trường của bản thân.

RA QUYẾT ĐỊNH NHIỀU LẦN

Các vị chỉ huy thường được nhắc nhở là "Hãy quyết đoán lên!". Tôi biết nhiều thủ lĩnh SEAL đã bị khiển trách vì họ không nhanh chóng ra quyết định. Đôi khi chính tôi là người quở trách họ. Trong một số trường hợp, đó là lời khuyên đúng đắn vì sự do dự có thể làm cho tình huống trở nên tồi tệ hơn. Trong các Biệt đội SEAL, sự chần chừ thường được gọi là *tình trạng tê liệt phân tích*. Đó là khi nhà lãnh đạo bị choáng ngợp trước các sự kiện đang diễn ra xung quanh và không thể quyết định nên làm gì. Tình trạng tồi tệ này có thể xảy ra trong bất kỳ môi trường nào. Nếu bạn đứng yên tại chỗ còn quân địch vẫn tiến lên, bạn đang tạo cơ hội cho chúng chiếm thế thượng phong.

Dĩ nhiên, việc vội vàng quyết định khi chưa hiểu rõ hoàn cảnh cũng gây ra hậu quả nghiêm trọng không kém. Chẳng hạn, đội quân của bạn chỉ vừa bị kẻ thù dùng hỏa lực tấn công lẻ tẻ nhưng bạn đã hấp tấp ra lệnh đáp trả ngay. Nếu không bình tĩnh quan sát diễn biến tiếp theo, bạn sẽ không thể nhận ra đó chỉ là mồi nhử dẫn dụ cả đội lọt vào khu vực đã được bài binh bố trận để tiêu diệt gọn một mẻ. Rõ ràng trong tình huống này, dục tốc bất đạt.

Là một chỉ huy, bạn phải tập giữ bình tĩnh để quan sát diễn biến, có được bức tranh toàn cảnh rõ ràng để biết chuyện gì đang xảy ra. Sẽ thật ngớ ngẩn khi bạn chưa nắm rõ tình hình mà đã hấp tấp kết luận mình và đồng đội nên hành động như thế nào.

Tuy nhiên, như vậy không có nghĩa là bạn sẽ không đưa ra bất kỳ quyết định nào. Nếu là tôi, trong những tình huống còn mơ hồ hoặc không đủ thông tin để ra quyết định một cách rõ ràng, táo bạo, tôi sẽ sử dụng quy trình quyết định nhiều lần. Tôi sẽ quan sát thực tế, đưa ra từng bước đi nhỏ theo hướng dự đoán khả thi nhất về hoàn cảnh đó nhưng không quá cứng nhắc vì chưa chắc chắn.

Giả sử trung đội của bạn được yêu cầu tấn công một tòa nhà. Nơi này bị tình nghi là có quân phiến loạn vào trú ẩn trong đêm. Mấy tháng qua, đám quân nổi loạn này đã thoắt ẩn thoắt hiện và đây là lần đầu tiên người ta dự đoán được vị trí của chúng. Tòa nhà bị tình nghi đó cách xa căn cứ của bạn 490km. Vì rất có thể chúng sẽ sử dụng tên lửa đất đối không để bảo vệ sào huyệt nên bạn được lệnh là không được dùng trực thăng để tiếp cận. Như vậy, cả trung đội phải lái xe đến đó – mất khoảng năm tiếng cho mỗi chiều đi và về. Ngoài ra còn mất thêm vài giờ để thăm do lần cuối và dọn dẹp sạch sẽ. Vì vậy, để hoàn thành toàn bộ nhiệm vụ trong vòng một đêm – chọn ban đêm vì bóng tối sẽ che chắn và mang lại lợi thế cho bạn, vì bạn có thiết bị nhìn đêm còn kẻ thù thì không – cả đội bạn phải xuất phát ngay sau khi mặt trời lặn để có đủ thời gian lái xe đến mục tiêu, tấn công và quay trở về trước khi mặt trời mọc.

Vấn đề quan trọng là bạn không biết chắc nhóm nổi loạn có ở trong tòa nhà đó hay không. Dự đoán mới chỉ là *nghi ngờ*. Tuy nhiên, bạn phải nhớ rằng ngay khi cả đội đang trên đường đến đó thì đã có nguy cơ bị tấn công bởi thiết bị nổ bất ngờ của chúng hoặc bị phục kích. Đây là một rủi ro nghiêm trọng của việc chỉ dựa vào dự báo, vì vậy, bạn không nên quyết định tấn công mục tiêu ngay lập tức. Thay vào đó, hãy yêu cầu trung đội bắt đầu lên kế hoạch dù việc này có mất vài giờ đồng hồ đi chăng nữa. Bạn cũng nên yêu cầu đồng đội bố trí một vài điểm dừng chân trên đường tại những căn cứ điều hành của phe ta. Ở đó, họ có thể đánh giá mục tiêu chính xác hơn trong quá trình lập kế hoạch.

Trước khi trời tối, cả đội sẽ tóm tắt kế hoạch và cập nhật thông tin về vị trí của quân phiến loạn do bộ phận tình báo đưa về. Nếu chúng vẫn được dự đoán là ở trong tòa nhà mục tiêu vào tối nay, bạn vẫn tiến hành nhưng không đi thẳng đến đó. Bạn sẽ dừng lại ở căn cứ điều hành cách mục tiêu 300km. Tại đây, mọi người kiểm tra thông tin với bộ phận tình báo lần nữa để xem chúng đang ở đâu. Bạn vẫn chưa ra lệnh phải tiến hành nhiệm vụ nhưng nếu tin tức cho biết kẻ tình nghi đang di chuyển về tòa nhà, bạn sẽ tiếp tục đi tới. Khi còn cách mục tiêu 150km và chỉ cách 20km – trạm dừng chân cuối cùng, bạn lại cập nhật tình hình lần nữa. Tại bất kỳ vị trí nào, nếu tin tình báo cho biết quân phiến loạn sẽ không

tới tòa nhà đó nữa, bạn có thể ngừng lại, nhận định tình hình và quay về. Với chiến thuật này, bạn sẽ giảm thiểu được đáng kể rủi ro, đảm bảo sự an toàn cho đồng đội, đồng thời không mạo hiểm bứt dây động rừng, khiến cho kẻ thù biết rằng nơi đó không an toàn.

Suy cho cùng, nếu bạn tấn công vào mục tiêu nhưng không gặp được kẻ thù thì không đời nào chúng quay lại nơi này, vậy là bạn đã bỏ lỡ cơ hội tóm được chúng ở đây. Bằng cách đưa ra từng quyết định nhỏ, lặp đi lặp lại trong quá trình tiến đến mục tiêu, bạn có thể giảm thiểu rủi ro tấn công hụt.

Chiến thuật ra quyết định nhiều lần hoàn toàn trái ngược với sự quyết đoán. Nhưng nếu bạn chỉ vừa biết thông tin về mục tiêu mà đã vội ra lệnh cho cả đội lên đường tấn công thì không ai có thể nói được hậu quả sẽ tồi tệ như thế nào. Bạn có thể đẩy đồng đội vào nguy cơ bị tập kích suốt chặng đường hơn 900km và hủy mất một mục tiêu có thể theo dõi về lâu dài.

Do đó, khi cần thiết, hãy quyết đoán, nhưng đừng vội ra quyết định nếu thời cơ chưa chín muồi. Hãy cố gắng sử dụng mọi thông tin và khả năng bạn có để đánh giá tình hình, sau đó đưa ra những quyết định nhỏ, có thể thay đổi linh hoạt theo định hướng mà bạn tin là đúng đắn nhất.

CHỈ HUY PHÂN QUYỀN HAY THOÁI THÁC TRÁCH NHIỆM?

Phương pháp Chỉ huy phân quyền đòi hỏi nhà lãnh đạo phải phân công nhiệm vụ và trao quyền cho các chỉ huy cấp dưới. Sau đó, chỉ huy cấp dưới sẽ tiếp tục làm điều tương tự với các nhà cầm quân và quân đội ngoài tiền tuyến. Trên thực tế, tôi hay nói rằng nếu nhà lãnh đạo muốn một tay lo hết mọi việc thì tốt nhất họ đừng nên đảm nhận bất cứ nhiệm vụ gì. Tại sao lại như vậy? Vì chỉ khi giao phó mọi hành động cho cấp dưới, họ mới thật sự dẫn dắt được đồng đội. Nếu vẫn còn tất bật hướng dẫn và xử lý những nhiệm vụ ít quan trọng mà nhân viên hoàn toàn có thể xử lý, bạn chẳng thể nào dẫn dắt toàn đội đi đúng định hướng chiến lược. Chính vì vậy, nhà lãnh đạo nên dùng nghệ thuật phân quyền và để cho các chỉ huy bên dưới phát huy năng lực quản lý của họ hay sao.

Tuy nhiên, khi người lãnh đạo giao phó mọi dự án và quyền hạn cho cấp dưới, có vẻ như họ không muốn nhúng tay vào bất cứ việc gì. Liệu cả đội có bắt đầu nghi ngờ rằng cấp trên của họ đang lười biếng, trốn tránh trách nhiệm trước nhiệm vụ khó khăn không?

Mối hoài nghi này có thể gây ra rắc rối thật sự. Tuy nhiên, chúng vẫn có thể được ngăn chặn được bằng một số cách đơn giản sau. Thứ nhất, nếu bạn cảm thấy mọi người đang ngờ vực bạn né tránh khó khăn, hãy xung phong đảm nhận và hoàn thành xuất sắc những nhiệm vụ thách thức nhất. Bạn phải làm gương. Hãy là người tiên phong.

Giải pháp này cũng có thể được áp dụng khi bạn nghe cấp dưới phàn nàn vì bị phân công một nhiệm vụ nào đó. Trong tình huống ấy, bạn chỉ cần chủ động thực hiện nó. "Ồ, cậu không muốn làm sao? Được thôi. Vậy tôi sẽ làm."

Những kẻ hay than vãn sẽ sớm nhận ra rằng nếu đùn đẩy trách nhiệm lại cho bạn thì họ sẽ mất việc. Đôi khi, việc này còn đánh vào lòng tự ái. Từ chối một công việc đồng nghĩa với việc họ sẽ mất quyền kiểm soát nó, họ đã từ bỏ và trao quyền làm chủ lại cho bạn. Thực tế chua chát này có thể khiến họ thay đổi thái độ.

Nhưng cũng có trường hợp những kẻ phàn nàn chẳng mảy may thay đổi thái độ bởi có khả năng chính bản thân họ muốn bạn làm thay công việc h, đơn giản vì họ không muốn làm. Trong những tình huống như vậy, kẻ ưa phàn nàn đó đích thị là tên lười biếng. Có thể họ cũng không để tâm đến việc từ bỏ quyền làm chủ vì vốn dĩ họ chẳng cần đến nó. Có lẽ họ cũng không cảm thấy tự ái vì họ cũng chẳng hề tự hào nào về công việc – họ không quan tâm. Nếu bạn nhận được những phản ứng như vậy từ một thành viên, điều đó không hẳn là xấu. Đó là dấu hiệu rõ ràng cho thấy họ không muốn thực hiện nhiệm vụ và không hề đầu tư công sức để hoàn thành thật tốt. Như vậy, bạn nên tính đến phương án thay thế người đó.

Cuối cùng, để tránh tạo ấn tượng rằng vị chỉ huy đang muốn thoái thác nhiệm vụ khó khăn, hãy tự mình đảm nhận những thách thức lớn nhất. Hãy làm những việc mà người khác ghê sợ. Đừng ngại lấm bẩn, hãy trực tiếp hoàn thành công việc khủng khiếp nhất nhưng đừng để chúng làm tốn quá nhiều thời gian của bạn. Đừng để chúng xâm phạm khoảng thời gian quý báu dùng để chỉ huy và hoạch định chiến lược của mình. Rõ ràng, bạn không thể dành toàn bộ thời gian cho các nhiệm vụ như vậy nhưng tinh thần sẵn sàng thực hiện chúng sẽ dẹp bỏ mọi nghi ngờ rằng bạn giao việc là để trốn tránh trách nhiệm. Đồng thời, việc này còn chứng tỏ bạn là một nhà lãnh đạo khiêm nhường và khiến đồng đội tôn trọng bạn hơn.

ĐỪNG ĐỂ CẤP DƯỚI DỰA DẪM

Việc chủ động thực hiện, đặc biệt là những nhiệm vụ khó khăn, không có nghĩa là bạn nên làm hết mọi việc cho cả đội và chỉ huy cấp dưới. Nếu bạn làm thay cho họ quá nhiều, có nguy cơ họ sẽ dựa dẫm vào bạn.

Như vậy nghĩa là thế nào? Nghĩa là bất cứ khi nào xảy ra vấn đề dù là nhỏ nhất, các thành viên cũng đều muốn cấp trên đứng ra giải quyết. Cứ như thế, bạn khiến cuộc sống và công việc của họ trở nên dễ dàng hơn.

Mặc dù đôi lúc người chỉ huy cần trực tiếp giải quyết vấn đề, nhưng nếu bạn cứ quen làm như vậy và cả đội bắt đầu chờ đợi điều đó thì đúng là lợi bất cập hại, bởi thay vì phải nhìn xa trông rộng để lên kế hoạch cho tương lai, bạn lại bó buộc mình vào những hoạt động của thực tại. Bạn sẽ chăm chăm vào những vấn đề chiến thuật thay vì quan sát bức tranh chiến lược và hoạch định bước đi kế tiếp.

Nhưng tệ hơn nữa là người chỉ huy sẽ kìm hãm sự tiến bộ chung của cả đội cũng như của từng thành viên. Họ sẽ không học được cách tư duy độc lập mà chỉ biết "cầu cứu" sếp khi gặp trở ngại. Điều này sẽ cản trở con đường phát triển thành lãnh đạo của chính họ.

Khi giữ chức chỉ huy đơn vị đặc nhiệm, tôi là sĩ quan giàu kinh nghiệm nhất trong đơn vị. Trước đó, tôi không chỉ là một chiến binh dày dạn từng giảng dạy toàn diện về SEAL trong các khóa huấn luyện nâng cao, mà còn tham gia sáu đợt triển khai quân ở nước ngoài, trong đó có một lần Trung đội trưởng SEAL tại Iraq, nhiều lần tiến hành tấn công trực tiếp kẻ địch. Các sĩ quan khác trong đơn vị đặc nhiệm này chỉ mới thực hiện một phần những công việc mà tôi từng trải qua. Do đó kiến thức của tôi về cách lập kế hoạch và trực tiếp triển khai hành động rõ ràng vượt quá tầm hiểu biết của họ. Họ đều biết như vậy nên trong thời gian đào tạo để chuẩn bị cho việc triển khai quân và khi cần lên kế hoạch tập huấn, các sĩ quan thường đến gặp tôi để hỏi cách tiến hành.

Dĩ nhiên, ở vài lần đầu, tôi sẵn sàng đề xuất ý tưởng và hướng dẫn họ tận tình dựa trên những bài học mình đã tích lũy được. Nhưng tôi cũng sớm yêu cầu họ: "Hãy tự suy nghĩ và trở lại đây khi cậu nghĩ mình có một kế hoạch tốt." Ban đầu, họ khá hồi hộp trong lúc trình bày kế hoạch với tôi, có lẽ vì cho rằng tôi sẽ cắt ngang lời họ và chỉ trích kế hoạch thậm tệ. Tuy nhiên, mọi người nhanh chóng nhận ra rằng tôi không định quở trách hay lên án họ, tôi chỉ muốn chỉ dạy và đào tạo họ mà thôi. Sau khi nghe cấp dưới trình

bày kế hoạch, tôi sẽ góp ý về các thiếu sót và những chỗ chưa đảm bảo về mặt chiến thuật. Họ sẽ sửa lại những phần đó và mang sản phẩm hoàn hảo hơn đến cho tôi. Dần dần, sau khi lên kế hoạch cho hàng tá hoạt động khác nhau trong giai đoạn huấn luyện, họ đã xây dựng được nền tảng kiến thức vững chắc về cách lập kế hoạch cho một nhiệm vụ. Đến thời điểm ra nước ngoài hoạt động, tôi không còn phải lo lắng về phương án của các thành viên nữa vì giờ đây, họ hoàn toàn có thể đưa ra kế hoạch xuất sắc ngang bằng hoặc thậm chí tốt hơn tôi. Nhờ vậy, tôi an tâm và có nhiều thời gian để tập trung quan sát bức tranh tổng thể, giảm bớt xung đột với các lực lượng khác của phe ta và đảm bảo hành động của chúng tôi đang đi đúng hướng để hỗ trợ những đơn vị cấp cao hơn đạt được mục tiêu chung.

Tôi có thể dẫn dắt tốt là nhờ cấp dưới đã học được cách hoàn thành tốt nhiệm vụ của họ và cả của tôi. Điều đó khiến tôi chẳng còn bận tâm đến vấn đề thực tại nữa. Thay vào đó, tôi chỉ cần tập trung về phía trước để xây dựng cho tương lai. Do đó, đừng giải quyết mọi rắc rối mà cấp dưới trình lên. Đừng để họ dựa dẫm vào bạn.

ĐỪNG ĐÁNH GIÁ QUA HỒ SƠ

Là một chỉ huy, bạn sẽ liên tục gặp lính mới, ví dụ như khi bắt đầu tiếp quản một đội ngũ, tiếp nhận người mới hoặc làm việc với thành viên đến từ nhóm khác. Trong bất kỳ trường hợp nào, mọi cá nhân được giới thiệu với bạn đều luôn có một quá trình công tác nhất định. Trước khi bạn kịp tiếp xúc để tìm hiểu về họ thì lịch sử làm việc đã phần nào cho bạn biết họ là ai rồi. Mỗi người thường sẽ có một số loại hồ sơ (có thể là hồ sơ giấy hoặc lưu trên máy tính) ghi lại các đánh giá, bao gồm thành tích, giải thưởng hoặc hình phạt trước đây (nếu có).

Là một lãnh đạo mới, bạn đừng vội nhận xét thành viên dựa trên những gì đã nghe hay đã đọc. Hãy cố gắng cởi mở và tự đưa ra đánh giá của riêng mình. Dĩ nhiên, tôi không có ý khuyên bạn bỏ qua hồ sơ công tác của họ; hãy đọc nó, lắng nghe ý kiến xung quanh và lưu ý những điều quan trọng. Đồng thời cho người đó cơ hội khởi đầu một hành trình mới trong nhóm của bạn.

Vì đã nghiên cứu và ghi chú về kết quả công tác trước đây của họ nên bạn có thể đưa ra đánh giá nhanh hơn về những gì mình quan sát được. Ví dụ, nếu bạn biết một người có thói quen đi muộn và bây giờ họ lặp lại điều tương tự, bạn biết ngay đây là vấn đề. Nếu một người từng bị phê bình là cảm tính và hiện tại họ cũng không

kiểm soát tốt cảm xúc, bạn có thể xác nhận chắc chắn vấn đề này.

Nhưng trước hết, bạn nên cho tất cả thành viên một cơ hội, dù hồ sơ của họ có bị "bôi đen" vì những thông tin tiêu cực đi chăng nữa. Rất có thể sếp cũ của họ là một người khắc nghiệt. Có thể họ chưa có kinh nghiệm trong công việc đó nên mới bị thua kém mọi người. Hoặc họ đã mắc sai lầm vì chưa đủ chín chắn. Tất cả vấn đề này đều có thể khắc phục nếu thành viên đó được trao cơ hội và dẫn dắt đúng cách. Hãy thực hiện nhiệm vụ của mình – *lãnh đạo* người khác.

LÙI MỘT BƯỚC TIẾN BA BƯỚC

Là một nhà lãnh đạo, tôi luôn hy vọng có được những thành viên năng nổ, nhiệt huyết và nỗ lực hết mình để hoàn thành nhiệm vụ. Tôi thích một người khiến mình an tâm hơn là một người luôn cần tôi thúc đẩy, và không phải chỉ đến khi giữ chức chỉ huy tôi mới thích như vậy. Ngay cả khi còn là lính trơn, tôi vẫn muốn làm việc với những đồng đội luôn sẵn sàng và nhiệt tình hành động.

Tuy nhiên, không phải ai cũng vậy. Có những người không muốn dốc hết sức vào nhiệm vụ. Thật vậy, tinh thần nhiệt huyết đôi khi sẽ làm mếch lòng cấp trên và cấp dưới của bạn. Tại sao lại như thế? Không chỉ vì nó chạm đến lòng tự ái của họ mà còn một số nguyên nhân khác nữa. Tôi đã học được bài học này khi mới là một tân binh phục vụ trong Biệt đội SEAL Số 1.

Là một tân binh, tôi làm việc với lòng nhiệt huyết tràn trề. Tôi muốn tập luyện cật lực để có thể sẵn sàng lên đường chiến đấu. Nhưng vào năm 1992, không có cuộc chiến nào đang diễn ra. Cuộc chiến Vùng Vịnh lần đầu tiên chỉ kéo dài trong 72 giờ và đã kết thúc từ sáu tháng trước đó. Lực lượng hải quân lúc bấy giờ hoàn toàn hoạt động trong hòa bình.

Tuy nhiên, tôi còn rất trẻ và biết rằng thời cơ của mình vẫn đang đến nên muốn bản thân luôn ở trong tâm thế sẵn sàng để đón nhận nó. Vì vậy, tôi đã hành động khác biệt hơn so với hầu hết đồng đội trong Biệt đội SEAL Số 1. Tôi có mặt sớm hơn, tập chạy bằng đôi bốt nặng thay vì giày chạy bộ, đeo chiếc ba lô đựng một bao cát nặng 20kg khi tham gia khóa vượt chướng ngại vật, ra biển bơi một mình vào ban đêm, mang theo toàn bộ trang bị chiến đấu của mình. Trong tất cả nhiệm vụ, tôi đều cố gắng đòi hỏi mình khắt khe hơn yêu cầu bình thường một chút. Tôi nghĩ việc này hoàn toàn đúng đắn vì suy cho cùng, *tôi đang chuẩn bị để ra trận!*

Thật không may, thái độ của tôi không được một số đàn anh đánh giá cao. Dĩ nhiên, những tân binh quen biết tôi đều hiểu rõ tại sao tôi lại phấn đấu như vậy vì chúng tôi đã cùng nhau vượt qua Biệt đội Tác chiến dưới nước trong khuôn khổ đào tạo của SEAL. Họ biết rằng tôi chỉ đang quá phấn khích mà thôi. Tuy nhiên, một số đàn anh lại nghĩ tôi đang muốn thể hiện. Đối với những người đã ở trong các Biệt đội SEAL từ sáu, tám hay thậm chí cả chục năm, họ đều biết việc duy trì ổn định phong độ của một lính SEAL chưa bao giờ là một cuộc đua nước rút mà là đường chạy trường kỳ. Họ biết chúng tôi cần theo dõi và giảm thiểu những tổn thương ở đầu gối, vai, mắt cá chân và lưng. Họ biết cả đội sắp bắt đầu cuộc tuần tra dài ngày vất vả, có nhảy dù, lặn, đu dây từ trực thăng và tất cả các loại hoạt động khác với những yêu cầu khắt khe về mặt thể lực dành cho tất cả mọi người. Những yêu cầu đó sẽ càng khắt khe hơn đối với các thành viên đã hoàn thành một số đợt triển khai quân và huấn luyện. Nhưng những người vừa bước ra từ Biệt đội Tác chiến dưới nước trong khuôn khổ đào tạo của SEAL như chúng tôi đây thì còn rất sung sức và sẵn sàng chiến đấu. Vì vậy, cá nhân tôi cố gắng tận dụng điều đó để chinh phục cấp độ tiếp theo.

Chẳng bao lâu sau, tôi bắt đầu nghe được lời phàn nàn từ một số đồng đội kỳ cựu. Tôi biết họ không nhìn nhận mọi việc giống như mình. "Kìa, anh hùng Rambo đấy," hay "Này, nhìn anh chàng hùng hổ kia xem." Ban đầu chúng chỉ như những lời bông đùa nhưng việc bàn tán ngày càng dữ dội hơn và tôi đã sớm nhận ra họ không ưa những việc tôi làm.

Lúc bấy giờ, sẽ rất dễ dàng để tôi nhận định tình huống và đổ lỗi cho họ. Tôi có thể tự nhủ: *Mấy người này bị cái gì vậy? Mình thì đang dốc sức luyện tập. Họ thì yếu kém hơn. Mình kiên cường, mạnh mẽ hơn họ rất nhiều. Mình đang chuẩn bị để chiến đấu. Lẽ ra họ nên cố gắng rèn luyện chăm chỉ như mình mới phải. Liệu mình có thể tin tưởng những người này không?*

Là một anh lính SEAL trẻ tuổi, đang tràn đầy tự tin sau khi hoàn thành "khóa huấn luyện quân sự khắc nghiệt nhất thế giới", tôi có thể dễ dàng hợp lý hóa hành động của mình, đồng thời chê bai các thành viên khác. Nhất là khi một số đồng đội lớn tuổi trong trung đội của tôi không còn duy trì được thể lực sung mãn nhất. *Dĩ nhiên là họ không muốn tập tành thêm rồi! Họ thì yếu ớt, còn mình thì khỏe mạnh. Nhất định là họ đang sợ mình vượt mặt! Cái tôi của những người này quá lớn nên không thể chấp nhận một anh lính tò te luôn nỗ lực như mình!*

Tuy nhiên khi đặt mình vào hoàn cảnh của những người đi trước, tôi lại suy nghĩ khác đi: *Mình là ai chứ? Một tay lính mới. Mình chưa bao giờ tham gia đợt triển khai quân nào.* Chưa bao giờ trải qua những gì họ trải qua, tôi lấy tư cách gì để đánh giá họ? Tôi biết được những gì?

Tiếp theo, tôi xem xét vấn đề dưới góc độ của một tập thể. *Chúng tôi là một trung đội; chúng tôi cần đoàn kết, kề vai sát cánh với nhau.* Còn tôi thì sao? Tôi đang tự xa lánh đồng đội của mình. Mối quan hệ giữa tôi và lớp đàn anh đang bị rạn nứt. Chính vấn đề này đang phá vỡ tinh thần đoàn kết và ảnh hưởng tiêu cực đến tinh thần chiến đấu chung của cả đội.

Bạn biết tôi đã làm gì không? Tôi lùi lại. Tôi tự tập luyện thêm khi có thời gian riêng, còn những lúc làm việc với mọi người, tôi cố gắng hành động giống như họ. Nói thẳng ra, tôi *thay đổi để thích nghi.*

Có lẽ không ai muốn nghe điều này: Tôi chỉ đang nhún nhường để hòa đồng với tập thể. Người ta thường nghĩ: *Jocko rất cứng rắn, anh ta sẽ không bao giờ chịu nhượng bộ trước điểm yếu của đám đông.* Đó là một suy nghĩ sai lầm. Nếu tôi cố chấp giữ vững lập trường, "nhất quyết không nhượng bộ", nghĩa là tôi đang đề cao cảm xúc cá nhân hơn cả lợi ích của tập thể. Lòng tự ái của tôi quá cao nên không thể lùi bước và nhún nhường để hòa hợp với những việc mà cả đội đang làm. Thái độ đó sẽ ngầm tuyên bố với cả thế giới rằng tôi tin là mình quan trọng hơn bất kỳ thành viên nào khác. Rõ ràng, đây là thái độ sai lệch không nên có.

Rõ ràng điều quan trọng nhất trong một nhóm chính là tinh thần nhóm. Nhiều người có thể xem nhẹ chân lý này nhưng thật ra, lý do để một đội ngũ tồn tại chính là cùng nhau chinh phục mục tiêu. Đội ngũ càng đoàn kết thì càng có khả năng hoàn thành nhiệm vụ. Nếu làm rạn nứt tình đồng đội, tôi đang làm suy giảm năng lực đạt được mục tiêu của chính đội ngũ của mình.

Chưa hết. Hãy lấy một số thành viên không đạt được tình trạng thể lực tốt nhất trong đội của tôi làm ví dụ. Rõ ràng, tôi muốn họ nâng cao sức khỏe. Để làm được như vậy, họ phải bắt đầu luyện tập cần mẫn hơn. Làm sao để yêu cầu họ làm vậy? Họ không phải cấp dưới của tôi. Tôi chỉ là một anh lính thường trong trung đội, không có quyền ra lệnh hay yêu cầu họ bất cứ thứ gì. Tôi phải tìm một cách khác. Cách khác ở đây chính là *tạo ảnh hưởng* với họ. Muốn vậy, trước hết tôi phải xây dựng mối quan hệ vì nếu không tạo được mối quan hệ, tôi chẳng thể gây tác động lên họ. Một khi

không thể tác động, bạn nghĩ tôi có thể yêu cầu họ làm bất cứ thứ gì sao? *Tôi đã học được một bài học quan trọng: Tôi không thể thay đổi nhóm nếu như không hòa mình vào nhóm.* Ngược lại, khi đã được chấp nhận là một thành viên đáng tin cậy trong đội ngũ, tôi có thể dẫn dắt họ, tuy không nhanh chóng như tôi muốn nhưng chí ít cũng đưa cả nhóm đi đúng hướng.

Nếu muốn hòa đồng trong nhóm, đừng thể hiện bản thân một cách thái quá. Đừng tự tách mình ra khỏi nhóm. Hãy cởi mở và dần dần tạo ảnh hưởng.

Điều đó có nghĩa là ai làm sao bạn cũng làm vậy, "gió chiều nào xoay chiều nấy" ư? Dĩ nhiên là không, hãy hòa nhập chứ đừng hòa tan. Bạn vẫn phải giữ nguyên bản sắc, cá tính và lập trường riêng, nhưng tuyệt đối đừng để cho tính cách đó ngăn cản bạn gắn kết với đồng đội.

Vậy nếu đội ngũ đó làm sai thì sao? Như tôi đã nói, nếu họ đang làm việc sai trái, phạm pháp, trái đạo đức, bạn phải lên tiếng; đúng là bạn phải khéo léo khi thể hiện lập trường, nhưng việc tiếp tay hay thụ động chấp nhận những hành vi xấu sẽ khiến bạn cảm thấy day dứt. Tôi đã nói kỹ về điều này trong phần "Khi nào nên chống đối?".

Nhưng nếu những việc mà cả đội đang làm không vi phạm pháp luật, không trái với đạo đức nhưng lại tác động xấu đến việc đạt được mục tiêu, bạn sẽ làm gì? Giả sử các thành viên tỏ thái độ bất hợp tác với chỉ huy và không quan tâm đến nhiệm vụ thì sao?

Tôi xin nhắc lại lần nữa, việc chỉ trích và gây mâu thuẫn với nhóm không phải là giải pháp tối ưu. Nếu bạn xa lánh mọi người, họ sẽ không lắng nghe ý kiến của bạn, vì vậy, hãy làm ngược lại – gắn kết với họ nhiều hơn. Hãy xây dựng mối quan hệ với một số đồng đội để thực sự lắng nghe góp ý của bạn. Mối quan hệ càng chặt chẽ, bạn sẽ càng tác động được đến nhiều người.

Đôi khi, bạn phải chịu lùi một bước để tiến ba bước, không phải là thỏa hiệp hoàn toàn nhưng đủ nhún nhường để kết nối với người khác.

Giả sử có người phàn nàn: "Nhiệm vụ này thật vớ vẩn, y hệt ông sếp!" Nếu bạn phản đối ngay: "Không. Tôi thấy nó hay đấy chứ, sếp của chúng ta cũng rất giỏi!", họ sẽ không muốn nghe thêm bất kỳ lời nào của bạn nữa. Nếu có nghe thì cũng chỉ để bắt bẻ và đáp trả lại bạn. Cuộc trò chuyện sẽ chẳng có hồi kết đẹp đẽ.

Hãy nghe thử một cách trả lời hoàn toàn đối lập cho lời phàn nàn kia. Bạn đáp: "Anh nói đúng. Nó thật ngớ ngẩn. Đúng là công việc tào lao nhất mà tôi từng làm. Tôi không thể tin nổi tại sao sếp lại bảo chúng ta làm nó!"

Câu nói đó chắc chắn cho đồng nghiệp thấy rằng bạn đứng về phía họ, song bạn lại đi quá xa so với mục tiêu đến mức không thể cứu vãn. Bạn còn thể hiện thái độ thiếu tôn trọng với cấp trên, với công ty hoặc đơn vị của mình. Nói xấu quản lý hoặc tổ chức là con đường đơn giản và tầm thường để lấy lòng người khác, chưa kể nó còn hạ thấp nhân cách của chính bạn. Do đó, hãy thật thận trọng khi nói về lãnh đạo của mình và về yêu cầu mà mình được nhận. Tôi không khuyên bạn xả thân để bảo vệ cấp trên, đặc biệt khi họ làm những việc sai trái rành rành. Tuy nhiên hãy thật khéo léo. Đừng bao giờ nói xấu lãnh đạo hay phê bình tầm nhìn của họ khi họ không có mặt ở đó để biện minh cho bản thân. Đây không phải là con đường chính trực.

Bạn có thể thử một phương pháp hiệu quả hơn. Hãy khéo léo thể hiện sự đồng tình với đồng nghiệp, nhưng đồng thời xoa dịu nó và gợi ý một hướng khác để bắt đầu dẫn dắt cuộc trò chuyện theo hướng tích cực hơn. Khi đồng nghiệp phàn nàn về nhiệm vụ, đừng thẳng thừng bác bỏ hay mù quáng hùa theo. Hãy bày tỏ thái độ trung dung: "Đúng là đứng từ góc độ của chúng ta thì rất khó để hiểu được công việc này. Cậu nghĩ tại sao sếp lại muốn chúng ta thực hiện nó?"

Vậy là bây giờ cả hai đã có đề tài để thảo luận rồi đấy. Nếu như hiệu quả, cuộc đối thoại sẽ góp phần phát triển mối quan hệ giữa hai người. Bên cạnh đó, đây còn là cơ hội để người kia giải thích quan điểm của họ về nhiệm vụ này. Thông qua câu trả lời, bạn sẽ hiểu rõ hơn về lập trường của đồng nghiệp để tìm ra cách thuyết phục tốt hơn.

Khi xây dựng được nhiều mối quan hệ và trò chuyện với các thành viên trong nhóm bằng một thái độ trung lập, bạn sẽ tác động được đến họ nhiều hơn. Nhờ vậy, bạn có thể dẫn dắt mọi người đi đúng hướng, không phải bằng cách tranh cãi trực tiếp mà bằng cách xây dựng niềm tin, gián tiếp thay đổi suy nghĩ của họ. Phương pháp này hoàn toàn trái ngược với thái độ gây hấn và tấn công thẳng vào niềm tin của tập thể. Việc làm như vậy chỉ khiến bạn bị cô lập và không thể tạo ảnh hưởng lên bất kỳ ai. Hãy điềm tĩnh. Từ từ xây dựng các mối quan hệ. Và lãnh đạo mọi người.

LẠC QUAN ĐI ĐÔI VỚI THỰC TẾ

Trong quá trình lãnh đạo, chắc chắn bạn sẽ không tránh khỏi những sự cố. Khi xảy ra vấn đề, điều quan trọng là nhà lãnh đạo phải cố gắng giữ thái độ tích cực để tìm ra tia sáng giữa bóng đêm.

Trong bất kỳ thất bại nào, bạn cũng đều tìm thấy hạt giống của thành công. Cả tinh thần lạc quan lẫn bi quan đều có thể nhanh chóng lan truyền trong nhóm, vì vậy, người chỉ huy cần giữ vững niềm tin cho cả đội.

Tuy nhiên, bạn nên cẩn trọng, đừng biến sự tự tin thành ảo tưởng. Nếu các thành viên lúc nào cũng chỉ nghe thủ lĩnh nói về những điều tích cực, họ có thể cho rằng người này cũng giống như cô bé Pollyanna[1], luôn lạc quan quá mức đến nỗi không nhìn nhận được tình hình thực tế. Do đó, nhà lãnh đạo phải kết hợp sự lạc quan với tình hình thực tế.

[1]. Tên một nhân vật chính trong tiểu thuyết thiếu nhi cùng tên của nhà văn Eleanor H.Porter. Cô bé này lạc quan đến mức tên của cô – Pollyanna trở thành một thuật ngữ chỉ những người lạc quan phi thực tế. (BTV)

Những cách phản hồi thiết thực này sẽ thuyết phục được các thành viên. Nếu họ cho rằng nhà lãnh đạo hoàn toàn mù mờ về những thách thức do hoàn cảnh mang lại, uy tín của bạn sẽ sụp đổ.

Do đó, bên cạnh việc giữ vững thái độ tích cực trước mọi hoàn cảnh, đừng phớt lờ vấn đề đang xảy ra và cũng đừng giấu giếm những thử thách mà mình phải đối mặt. Hãy tích cực nhưng luôn thực tế.

"

Trong bất kỳ thất bại nào, bạn cũng đều tìm thấy hạt giống của thành công. Cả tinh thần lạc quan lẫn bi quan đều có thể nhanh chóng lan truyền trong nhóm, vì vậy, người chỉ huy cần giữ vững niềm tin cho cả đội.

"

3
Diễn tập

SỬ DỤNG VAI TRÒ LÃNH ĐẠO ĐỂ ĐÀO TẠO VÀ BỒI DƯỠNG THÀNH VIÊN

Khi một người được bổ nhiệm vào vị trí lãnh đạo, quan điểm của họ sẽ thay đổi và góc nhìn mới sẽ cho họ thấy những thiếu sót trong cách làm việc của mình. Chính vì vậy, việc đưa thành viên vào vai trò chỉ huy là một trong những biện pháp tôi thường dùng để giải quyết nhiều khó khăn trong quá trình quản lý nhóm. Khi đào tạo và cố vấn cho cấp dưới, tôi bắt gặp một số "triệu chứng" cần được kê cùng một "đơn thuốc". Liều thuốc đó chính là đưa họ lên vị trí lãnh đạo. Đây là giải pháp "đặc trị" cho nhiều loại vấn đề.

KHẮC PHỤC THÁI ĐỘ TIÊU CỰC

Khi còn trẻ, tôi từng là Trung đội phó trong một Trung đội SEAL và kết bạn với một người đồng cấp của đội khác. Một ngày nọ, sau giờ làm việc, anh ấy phàn nàn về một thành viên trong đội của mình. Thật ra không hẳn là anh chỉ trích người đó mà đang cố gắng tìm ra giải pháp. Dường như người lính đang được nhắc tới sở hữu tiềm năng vô hạn. Anh ta rất thông minh, cường tráng, có sức lôi cuốn người khác và hoàn toàn có thể trở thành một nhân vật ưu tú. Anh ta từng tham gia một đợt triển khai quân nên không thể gọi là lính mới. Hiện tại, người này đang nắm giữ một vị trí có khả năng tác động tích cực đến toàn trung đội. Thật không may, người lính đó mang lại ảnh hưởng rất tiêu cực. Anh ta luôn tìm cách gián đoạn, than thở về khóa đào tạo mà họ đang tiến hành và liên tục tỏ thái độ tiêu cực đối với mọi chuyện. Vì người này rất thông minh và lôi cuốn nên thái độ ấy bắt đầu lây sang những thành viên khác, khiến họ cũng trở nên khó chịu giống như anh. Tình huống này rõ ràng không tốt chút nào.

Tôi cũng biết sơ về người này. Tôi thường thấy anh xuất hiện trong đội và chúng tôi đã vài lần cùng tham gia các buổi họp của Biệt đội SEAL. Khuôn mặt người đó tỏ vẻ lạnh lùng như thể tất cả mọi thứ đều không quan trọng bằng chính anh ta hoặc anh chẳng cần để mắt tới ai. Rõ ràng, đây không phải là người dễ dàng chấp nhận sự dẫn dắt của kẻ khác.

Bạn tôi không biết nên làm thế nào. Anh ấy, Trung đội trưởng và chỉ huy đã cố gắng kiểm soát thái độ của thành viên "bất trị" này suốt nhiều tháng nhưng không thành công. Họ hết lời khuyên nhủ anh chàng mà vẫn không cải thiện được tình hình. Họ phân công cho anh thực hiện nhiệm vụ cuối tuần để biết suy nghĩ về thái độ của mình nhưng vô ích. Cuối cùng, họ viết thư phân tích phải trái nhưng dường như tình hình còn tệ hơn. Người Trung đội phó thật sự hết cách. Tôi đưa ra một đề nghị khiến anh kinh ngạc.

"Hãy giao việc gì đó cho cậu ấy làm".

"Gì cơ?", anh thảng thốt.

"Hãy giao việc cho cậu ta làm." Tôi nhắc lại, chậm rãi và rõ ràng.

"Giao việc cho hắn ư?", vị Trung đội phó hỏi lại lần nữa, thái độ hết sức ngạc nhiên.

"Đúng thế. Hãy giao việc cho cậu ta. Để cậu ta nhận một số trách nhiệm. Chẳng phải cậu vừa nói người này rất sáng dạ và có sức lôi cuốn mọi người sao? Hình như cậu đang lãng phí nhân tài đấy. Có thể vì anh ta chưa được thử thách nên đâm ra chán nản. Từ đó nảy sinh thái độ tiêu cực. Đừng để chuyện này xảy ra. Hãy giao trách nhiệm nào đó cho cậu ta. Biết đâu cậu ta sẽ phấn chấn hơn."

Trung đội phó có vẻ không tin tưởng lắm vào lời khuyên của tôi nhưng bản thân anh cũng chẳng còn cách nào khác. Anh đáp: "Được rồi, tôi sẽ thử xem sao."

Chúng tôi quay về trung đội của mình. Sau đó, tôi bận tham gia khóa huấn luyện với đồng đội trong vài tuần. Khi trở về, anh Trung đội phó đến tìm trong lúc tôi đang ở căn cứ thực hiện một số nhiệm vụ hành chính.

"Dạo này cậu sao rồi?", Tôi hỏi, thật sự không nhớ gì đến cuộc trò chuyện về thái độ của người lính kia.

"Không tốt chút nào."

Tôi thắc mắc anh ấy đang nói đến chuyện gì. Anh tiếp lời: "Hắn ngày càng tệ hơn."

Tôi chợt nhớ ra cuộc trò chuyện trước đó và hết sức kinh ngạc. "Thật sao?"

"Ừ, thật. Tôi đã giao việc cho hắn và thái độ của hắn thậm chí còn tệ hơn."

Kết quả đó thật sự khiến tôi ngỡ ngàng. Vì trước đây phương pháp này đã nhiều lần mang lại hiệu quả. Khi tôi còn là một hướng dẫn trẻ tuổi trong bộ phận huấn luyện của Biệt đội SEAL Số 1, chúng tôi thường đào tạo những thành viên có thái độ tiêu cực bằng cách giao cho họ triển khai một nhiệm vụ tập huấn. Gánh nặng trách nhiệm đó thường đủ để uốn nắn một người hoặc chí ít là gây áp lực buộc anh ta cư xử mẫu mực hơn.

Trách nhiệm cũng đã có tác động tương tự đối với tôi. Trong thời gian phục vụ ở trung đội đầu tiên, tôi đã được chọn làm nhân viên điện đài chính. Đây là một điều hiếm thấy đối với một anh lính còn non kinh nghiệm như tôi. Một nhân viên điện đài có rất nhiều trọng trách, không chỉ là chuẩn bị các thiết bị liên lạc mà còn lên kế hoạch cho nhiều nhiệm vụ, một công việc đòi hỏi phải được cung cấp nhiều thông tin chi tiết. Đây quả là một gánh nặng đối với một tân binh, tôi cảm thấy hết sức áp lực. Gánh nặng đó khiến tôi phải điều chỉnh lại thái độ của mình: làm việc chăm chỉ hơn, chuẩn bị chu đáo hơn và nghiêm túc thực hiện nhiệm vụ thay vì đứng đằng sau và trông cậy vào cấp trên.

Tính hiệu quả của phương pháp này thể hiện rõ ràng hơn ở trung đội thứ hai của tôi. Trong những thành viên mới gia nhập, tôi được chỉ huy tin tưởng giao nhiệm vụ lập kế hoạch và triển khai hành động. Tất cả chúng tôi đều sẵn sàng nhận nhiệm vụ, thay đổi thái độ và trở thành một lính SEAL thực thụ khi được gánh vác nhiều trách nhiệm hơn.

Tôi không thể hiểu tại sao chiến thuật này lại không hiệu quả với thành viên của đội khác.

"Thật à? Thế thì lạ quá", tôi nói.

"Thật đấy. Thực tế thì thái độ của hắn ta còn tệ hơn nữa là đằng khác. Ngay khi tôi giao việc, hắn còn tỏ vẻ bất cần hơn."

Bây giờ thì tôi thật sự bối rối. Tại sao một người lính trẻ, thông minh, cường tráng và có sức thu phục người khác lại không muốn

làm lãnh đạo? Thật vô lý. Tôi không tài nào hiểu được. Chợt một ý nghĩ lóe lên trong đầu tôi.

"Đợi đã. Cậu đã giao cho hắn ta việc gì vậy?" Tôi hỏi lại.

"Ừ thì, dọn dẹp phòng vệ sinh bên ngoài căn cứ và đổ rác mỗi ngày. Những công việc đó đâu có khó đến vậy!"

Tôi lắc đầu. Đúng là tại tôi đã không giải thích rõ ràng.

"Không phải!". Tôi kêu lên, hối hận về những chuyện đã xảy ra chỉ vì sự không rõ ràng của mình. "Cậu cần giao cho cậu ấy nhiệm vụ quan trọng nào đó. Một việc thật sự quan trọng và thách thức. Thảo nào thái độ của cậu ta lại tệ hơn! Cậu phân công cậu ta đi dọn nhà vệ sinh sao? Đó là việc dành cho những tay lính mới, không phải cho một người từng chỉ huy cả một trung đội và có rất nhiều tiềm năng như cậu ta! Ý tôi là cậu hãy đề nghị cậu ta phụ trách một đợt tập huấn hoặc chịu trách nhiệm triển khai một hoạt động huấn luyện nào đấy."

Anh Trung đội phó nhìn tôi với ánh mắt ngơ ngác. Anh biết ngay rằng mình đã phạm sai lầm. Không có gì lạ khi anh lính kia càng tỏ ra bất hợp tác hơn. Đối với một thành viên đã có ít nhiều kinh nghiệm, việc dọn dẹp nhà vệ sinh không phải là cơ hội lãnh đạo mà đúng hơn là một hình phạt. Vị Trung đội phó lắc đầu.

"Bây giờ tôi nên làm gì?"

"Đưa hắn ra khỏi nhiệm vụ dọn nhà vệ sinh! Nói rằng cậu đã nhận ra là hắn ta tài năng hơn thế. Cậu muốn hắn làm chỉ huy. Rồi giao trọng trách cho hắn."

"Phải rồi, tuần này bên tôi phải triển khai một số khóa huấn luyện toàn diện về kỹ thuật tác chiến dưới nước. Tôi sẽ phân công cậu ta phụ trách một trong số đó."

"Rất tốt", tôi đáp. Khóa huấn luyện toàn diện là đợt huấn luyện được trung đội lên kế hoạch và tiến hành đào tạo từ đầu đến cuối. *Kỹ thuật tác chiến dưới nước* là thuật ngữ được sử dụng trong các Biệt đội SEAL để chỉ những hoạt động lặn biển, thường là lặn xuống bến cảng, đặt mìn trên tàu mục tiêu rồi trở lại điểm xuất phát. Đây sẽ là một thử thách nhưng tôi tin anh có thể đảm đương được. Người Trung đội phó đồng ý thử.

Tôi không phải chờ lâu để biết kết quả. Vài ngày sau, người lính SEAL có thái độ tiêu cực đó đã được giao nhiệm vụ triển khai khóa

huấn luyện toàn diện. Tôi tình cờ nhìn thấy anh ta đi tuần tra trong đội ngũ. Trông anh thật sự khác, khuôn mặt thể hiện rõ vẻ quyết tâm và biết chắc mình đang làm gì.

"Tình hình cậu dạo này thế nào?" Tôi hỏi thăm anh ta khi chúng tôi tình cờ gặp nhau trên hành lang.

"Rất tốt", người đó đáp lại.

Ngày hôm sau, người bạn Trung đội phó ghé qua văn phòng trung đội của tôi để "báo cáo" tình hình.

"Thật không thể tin được", anh thốt lên ngay khi bước qua cửa. "Chuyện gì?"

"Cậu ta thay đổi thái độ hoàn toàn", bạn tôi đáp. "Tốt quá rồi."

"Nhưng chưa hết đâu. Cậu ấy làm việc rất xuất sắc. Cực kỳ ấn tượng. Giám sát cả quá trình lên kế hoạch và triển khai toàn bộ hoạt động. Tôi cứ nghĩ cậu ấy sẽ cần nhiều sự trợ giúp nhưng cậu ấy đã xử lý rất gọn gàng. Dù có hỏi tôi và chỉ huy một vài điều nhưng cậu ta tự làm hết mọi việc. Tôi rất kinh ngạc. Thái độ của người đó là điều ấn tượng nhất. Thật sự rất nhiệt tình. Tuy không trực tiếp triển khai hoạt động kế tiếp nhưng vẫn sẵn lòng hỗ trợ người tiếp quản nó. Cách này vô cùng hiệu quả. Cảm ơn anh rất nhiều," vị Trung đội phó nói.

"Không có gì, anh bạn. Tôi rất vui vì cách này giúp được cho cậu. Đó là một công cụ đắc lực để cậu bỏ túi đấy."

Nói xong, người Trung đội phó quay về. Qua trường hợp này, tôi càng tin chắc rằng một trong những phương pháp hay nhất giúp nhà lãnh đạo tác động đến người khác chính là chia sẻ quyền chỉ huy – việc giao trách nhiệm cho họ, đặt họ vào vị trí quản lý sẽ dạy cho họ nhiều bài học theo nhiều cách khác nhau. Bạn càng hiểu rõ công cụ này thì càng sử dụng nó thật chính xác để đào tạo cấp dưới về những điều họ cần học hỏi.

RÈN LUYỆN TÍNH KHIÊM NHƯỜNG

Chúng ta thường muốn các chỉ huy cấp dưới của mình phải thật tự tin, nhưng nếu không biết cân bằng thì tự tin lại dễ biến thành kiêu ngạo. Khi một nhà lãnh đạo trẻ gặt hái được thành công quá sớm, họ dễ dung túng cái tôi và trở thành nạn nhân của việc thiếu khiêm nhường. Họ tự thổi phồng năng lực của bản thân, không chịu lắng nghe người khác, không lên kế hoạch và chuẩn bị những

gì cần thiết.

Bạn sẽ dùng cách nào để dạy một người thủ lĩnh đang tỏ ra kiêu căng bài học về tính khiêm nhường? Bạn kiểm soát cái tôi của họ bằng cách nào?

Suy cho cùng, cuộc đời chính là bậc thầy vĩ đại về đức tính khiêm tốn. Khi một người đã sống đủ lâu và vượt qua đủ thách thức cam go, chắc chắn họ sẽ biết cúi đầu học hỏi. Nhưng việc đó cần nhiều thời gian, các nhà lãnh đạo như chúng ta không phải lúc nào cũng có thì giờ để chia sẻ trải nghiệm sống nhằm uốn nắn cấp dưới về đức tính đó.

Vậy khi cần dạy các thủ lĩnh non trẻ tự mãn bài học về sự khiêm tốn, tôi đã làm gì? Tôi yêu cầu người đó thực hiện một nhiệm vụ hoặc dự án mà tôi biết chắc là vượt quá năng lực của họ. "Cậu đang làm việc rất tốt nên tôi muốn cậu hãy triển khai nhiệm vụ này. Được chứ?", tôi ướm lời.

Với bản tính kiêu ngạo, thường thì người đó sẽ hào hứng đồng ý ngay. Họ nghĩ rằng cuối cùng mình cũng được giao phó trọng trách vốn nên thuộc về mình. Nhiệm vụ đó rất khó, dù không phải là bất khả thi hay viển vông nhưng vẫn đủ khó với những thủ lĩnh chưa có nhiều kinh nghiệm, vì vậy tôi dám chắc rằng họ sẽ thất bại.

Khi họ nhận phân công và bắt đầu lên kế hoạch, một trong hai trường hợp sau sẽ xảy ra. Hoặc người này nhận ra công việc đó quá sức với mình và cần nhờ người khác giúp đỡ. Tuy nhiên, chỉ những người khiêm tốn mới làm như vậy. Một người tự mãn thường không muốn nhờ vả ai hoặc nghĩ rằng mình đủ sức giải quyết khó khăn, hoặc cả hai. Ngược lại, chỉ cần có chút khiêm tốn, người đó sẽ ý thức được khuyết điểm của mình, rút ra được bài học lớn về tính khiêm nhường và sẵn sàng nhờ mọi người trợ giúp.

Nếu không làm như vậy, trường hợp thứ hai sẽ xảy ra: họ thất bại. Khi một chỉ huy kiêu ngạo không chịu tìm kiếm sự giúp đỡ, họ sẽ vấp ngã và thấm thía bài học về sự khiêm nhường thông qua thất bại đó. Họ vỡ lẽ ra rằng bản thân không xuất sắc như mình vẫn tưởng.

Tuy nhiên, nói vậy không có nghĩa là tôi sẽ đẩy họ vào một nhiệm vụ thực tế nguy hiểm đến tính mạng. Các hoạt động huấn luyện là một câu chuyện hoàn toàn khác. Tất cả những người từng làm

việc cho tôi đều được trao vai trò chỉ huy trong những nhiệm vụ đào tạo. Người nào tự mãn hay kiêu ngạo sẽ được giao nhiệm vụ khó nhất. Nhờ những thử thách này, họ dần học được bài học về sự khiêm nhường.

Bạn cũng có thể áp dụng phương pháp tương tự vào thế giới kinh doanh. Dĩ nhiên, tôi không khuyên bạn phó mặc cho một cấp dưới kiêu căng để mất một khách hàng quan trọng hoặc làm thất thoát số tiền lớn của công ty. Thay vào đó, bạn có thể thiết lập các dự án với mục đích đào tạo, hoặc cho phép họ lập kế hoạch và điều phối những dự án ít gây tổn thất nhất nếu thất bại. Bạn cũng có thể ngăn người đó lại trước khi họ kịp thực thi kế hoạch và gây ra rắc rối. Đối với những lãnh đạo non trẻ thậm chí còn chưa biết cách lập kế hoạch, chỉ riêng việc này cũng đủ khiến họ tự xấu hổ mà cúi đầu học hỏi. Dù bằng cách nào, bạn vẫn có thể dạy cho họ bài học cần thiết mà không cần mạo hiểm.

Mọi người thường hỏi tôi: "Nếu những người đó hoàn thành tốt nhiệm vụ thì sao? Tiếp theo tôi nên làm gì?"

Câu trả lời rất đơn giản. Thứ nhất, đừng cảm thấy thất vọng. Tại sao lại thất vọng khi bạn có một cấp dưới giàu tiềm năng? Đây là một điều tốt. Tuy nhiên, đức tính khiêm tốn thì vẫn phải học, do đó hãy giao cho họ một việc khó hơn. Nếu họ tiếp tục thành công thì phân công tiếp nhiệm vụ khác thách thức hơn nữa. Cứ làm như vậy cho tới khi người đó thất bại hoặc phải lên tiếng nhờ người khác hỗ trợ. Khi họ đã trở thành người khiêm tốn thực thụ, bạn có thể bắt đầu giúp họ nuôi dưỡng lại sự tự tin.

TÌM LẠI SỰ TỰ TIN

Ngoài những lúc cấp dưới trở nên kiêu căng và cần rèn luyện tính khiêm nhường thì cũng có trường hợp chúng ta cần bồi dưỡng sự tự tin ở họ. Đó là khi họ vừa đảm nhận vai trò lãnh đạo và chưa cảm thấy thoải mái khi dẫn dắt người khác, mới gặp thất bại hay thực hiện không tốt một nhiệm vụ, dự án nào đó và cảm thấy hoài nghi về năng lực của mình.

"Liều thuốc" cải thiện sự tự tin cũng tương tự như "liều thuốc" giảm bớt thói tự mãn: giao nhiệm vụ cho họ. Tuy nhiên, khi cần giúp đỡ một người trở nên tự tin hơn, hãy phân công cho họ nhiệm vụ nằm trong khả năng lãnh đạo và triển khai của họ. Thậm chí, bạn có thể yêu cầu người đó thực hiện một việc tương đối dễ để họ hoàn thành thật tốt.

Họ sẽ hăng hái nhận nhiệm vụ, nỗ lực hoàn thành và gặt hái kết quả tốt đẹp. Sau đó, bạn tiếp tục phân công một việc khó hơn. Họ lại hoàn thành và nhận thêm dự án mới thử thách hơn. Mỗi thành tựu đạt được sẽ là một viên gạch xây dựng niềm tin trong họ. Sớm muộn gì họ cũng sẽ trở thành một nhà lãnh đạo tự tin. Lúc này, bạn có thể kiểm chứng bằng cách giao cho họ những nhiệm vụ khó khăn đúng nghĩa.

Tôi xin nhắc lại lần nữa, việc giảm thiểu rủi ro là cực kỳ quan trọng. Đừng bao giờ giao một nhiệm vụ tối quan trọng cho người thiếu tự tin. Một khi chưa sẵn sàng, họ sẽ dễ dàng gặp thất bại. Điều này không chỉ ảnh hưởng xấu đến cả đội mà còn đẩy họ vào hố sâu của sự rụt rè. Vì vậy, hãy thật thận trọng khi lựa chọn những dự án hoặc công việc phù hợp, chỉ gây áp lực và sự mạo hiểm vừa phải, đủ để khiến họ phát triển bản thân. Điều đó có nghĩa là nhiệm vụ không được quá thách thức khiến họ choáng váng hoặc gây ra những rủi ro không cần thiết cho mục tiêu chiến lược chung. Song nó cũng không thể quá dễ dàng hoặc không đủ áp lực để xây dựng lòng tự tin vì như vậy, người đó sẽ nghĩ bạn chỉ đang yêu cầu họ làm việc của trẻ con. Điều đó càng khiến họ tin rằng bản thân còn quá kém cỏi.

Vì vậy, hãy chọn lựa sao cho cân bằng, tạo ra áp lực vừa đủ để thúc đẩy cấp dưới tiến bộ.

BỒI DƯỠNG NHỮNG ĐỒNG ĐỘI XUẤT SẮC

Vị trí lãnh đạo không phải chỉ dùng để uốn nắn những người có vấn đề. Trên thực tế, các thủ lĩnh giỏi thường phát triển đội ngũ bằng cách trao quyền cho cấp dưới để họ có cơ hội tích lũy kinh nghiệm và mở mang kiến thức.

Trung đội trưởng SEAL thứ hai của chúng tôi liên tục yêu cầu những anh lính trẻ phụ trách các hoạt động huấn luyện và tác chiến. Sau vài lần lên kế hoạch tổng thể cho các nhiệm vụ, tôi đã học được nhiều kỹ năng giúp ích cho công việc nhân viên điện đài của mình. Tôi hiểu rõ hơn công việc lập kế hoạch này đóng vai trò như thế nào vào mục tiêu chung.

Khi trở thành sĩ quan, tôi cũng tiếp tục áp dụng phương pháp này. Trong thời gian giữ chức Trung đội phó, cấp trên đã phân công cho đội của tôi tiến hành nhiều đợt tác chiến. Ở đợt đầu tiên, tôi giao cho Freddie – một LPO ít kinh nghiệm nhất – phụ trách. Tôi luôn sẵn sàng hỗ trợ anh khi cần nhưng anh ấy sẽ tự lên kế hoạch, chuẩn bị họp giao ban và trực tiếp triển khai nhiệm vụ.

Trong cuộc họp bàn giao nhiệm vụ, vị chỉ huy cấp cao đến tham dự để đánh giá và góp ý. Ngay từ đầu buổi họp, tôi đứng lên và nói: "Thưa chỉ huy, chúng tôi được giao nhiệm vụ thực hiện một cuộc tuần tra khá vất vả. Nó rất phức tạp vì phải di chuyển nhiều và đòi hỏi sự phối hợp hết sức chặt chẽ. LPO trẻ tuổi và có cấp bậc thấp nhất trong đội chúng tôi sẽ chịu trách nhiệm chỉ đạo đợt tác chiến này. Freddie, mọi việc sẽ do cậu toàn quyền quyết định."

Vẻ mặt của người chỉ huy hết sức kinh ngạc. Rõ ràng, ông ấy không thể ngờ tôi lại phân công người lính trẻ, ít kinh nghiệm nhất đảm trách nhiệm vụ lần này. Tôi ngồi xuống cạnh ông.

"Ấn tượng thật", ông nói với giọng trầm trầm. "Mạo hiểm, nhưng ấn tượng đấy".

"Không đâu, thưa ngài. Rủi ro sẽ rất thấp. Những anh này biết cách lãnh đạo đấy." Tôi mỉm cười với ông.

"Tôi hiểu rồi, Jocko."

Và họ biết cách lãnh đạo thật. Freddie hoàn thành tốt buổi họp giao ban và cũng thực hiện xuất sắc nhiệm vụ huấn luyện.

Việc đưa thành viên cấp dưới lên vị trí chỉ huy sẽ thúc đẩy họ phát triển năng lực nhanh chóng, giúp họ quan sát bức tranh tổng thể, hiểu rõ những nhiệm vụ nằm ngoài phạm vi phận sự của mình và vai trò của công việc mà họ đang làm đối với mục tiêu chiến lược. Đây là phương án khả thi nhất nhằm phát triển khả năng của thành viên, không chỉ trong công việc hiện tại mà còn chuẩn bị cho vị trí lãnh đạo trong tương lai.

Rèn luyện đức tính khiêm nhường, tạo ra sự tự tin và bồi dưỡng những đồng đội xuất sắc là một số tác dụng của việc đưa một người lên làm chỉ huy. Có thể nói, lãnh đạo là một công cụ mà bạn có thể dùng để hỗ trợ người khác. Vì vậy, hãy cố gắng tận dụng chúng.

CHỈ HUY NHỮNG NGƯỜI ĐỒNG CẤP

Chỉ huy những người đồng cấp là một trong những dạng lãnh đạo khó khăn nhất. Đối với những người có cấp bậc và địa vị ngang hàng, bạn cần khéo léo và thậm chí phải xây dựng mối quan hệ bền chặt hơn nữa. Một khi đã xây dựng được mối quan hệ, bạn có thể tạo ảnh hưởng để dẫn dắt cả nhóm đi đúng hướng. Đây không phải là hành vi tiêu cực vì tạo ảnh hưởng luôn là phương pháp lãnh đạo được ưu tiên sử dụng. Nghệ thuật này đóng vai trò thiết

yếu khi bạn chỉ huy những người đồng cấp.

Việc tác động đến bạn đồng cấp là một thử thách khó khăn vì khi mọi người có chức vụ ngang nhau, sự va chạm giữa những cái tôi càng trở nên rõ ràng hơn. Ai cũng muốn thể hiện bản thân vượt trội hơn người khác. Khi làm việc với đồng nghiệp; nếu thể hiện bản thân thái quá, bạn đang khơi dậy cái tôi tiêu cực trong họ. Chúng ta phải vượt qua và kiểm soát nó. Trước tiên, hãy chế ngự cái tôi của chính mình, bằng không, bạn sẽ gây mâu thuẫn với đồng nghiệp. Hậu quả của việc này chính là *phe ta tự bắn phe mình,* hay theo cách nói của nhà binh là hỏa lực hữu hảo. Đừng để tình huống đó xảy ra. Hãy thật bình tĩnh và biết kiềm chế cái tôi của mình.

Một trong những cách hiệu quả nhất để kiểm soát cái tôi và xây dựng mối quan hệ với đồng đội chính là ủng hộ ý kiến của họ. Có thể kế hoạch mà họ đưa ra sẽ khác với bạn một chút, nhưng nếu nó hữu dụng và hoàn thành được nhiệm vụ, hãy ủng hộ nó. Hãy để họ nắm quyền chỉ huy. Bạn không cần phải vỗ ngực bảo vệ quan điểm của mình. Hãy nhiệt tình đóng góp cho ý tưởng của mọi người. Dù bạn nghĩ ý kiến của mình tốt hơn nhưng nếu người khác cũng đưa ra ý gần như tương tự, cứ nhất trí với họ. Khi được thực hiện kế hoạch của chính mình, họ sẽ quyết tâm, kiên trì hơn so với khi tiến hành kế hoạch của bạn. Quan trọng hơn, việc bạn chấp nhận kế hoạch đó cho thấy bạn rất hoan nghênh mọi người đóng góp ý kiến. Đổi lại, họ cũng sẽ lắng nghe quan điểm của bạn. Nếu kế hoạch do thành viên đưa ra còn đôi chỗ thiếu sót, bạn hãy giải thích rõ ràng và giúp họ khắc phục chúng. Tuy nhiên, đừng cố giành lấy công trạng về mình dù bạn mới là người điều chỉnh để biến giải pháp đó thành một phương án thành công. Hãy dành sự công nhận đó cho đồng đội. Đây chính là xuất phát điểm cho một mối quan hệ bền vững, đồng thời gia tăng sức ảnh hưởng của bạn đối với họ.

Đến lần phân công tiếp theo, bạn nên xung phong nhận những việc khó nhất, sẵn sàng gánh vác trách nhiệm cho cả đội. Nếu phát sinh thêm công việc, hãy chủ động hoàn thành nó. Dĩ nhiên là phải biết chừng mực. Nếu bạn quá xông xáo và xung phong nhận nhiều trách nhiệm, các đồng đội có thể xem đó là mối đe dọa. Tại sao ư? Vì trông như thể bạn đang cố thâu tóm mọi quyền lực vậy. Đừng đi quá đà. Hãy quan sát phản ứng của những thành viên khác để đảm bảo bạn không vô tình đụng chạm lòng tự ái của họ. Nếu cảm thấy mình đang lấn sang phận sự của người khác, hãy lùi lại một chút.

Khi có sự cố xảy ra, hãy nhận trách nhiệm và giải quyết vấn đề. Đây chính là nguyên tắc Chịu trách nhiệm tuyệt đối, tuy nhiên, bạn cũng cần cân nhắc khi áp dụng nó. Việc đảm nhận quá nhiều nhiệm vụ có thể làm mếch lòng một số đồng đội. Hậu quả tương tự cũng xảy ra khi bạn cố gắng tự mình xử lý mọi vấn đề. Vì vậy, khi muốn xung phong thực hiện một công việc hay giải quyết một rắc rối, bạn cần để ý đến thái độ của mọi người. Rất có thể bạn đang làm phật lòng ai đó.

Nếu một đồng nghiệp bị chạm tự ái và bắt đầu hạ thấp bạn để tự nâng họ lên, đừng nóng nảy mà bị sập bẫy. Đừng tấn công họ; cứ tập trung làm tốt phận sự của mình. Nhiệm vụ là trên hết. Ban đầu, hành động ích kỷ của họ có thể thu hút sự chú ý tích cực nhưng cuối cùng sẽ bị "lật tẩy". Hãy làm chủ cảm xúc, bằng không bạn sẽ bị cảm xúc điều khiển.

Khi biết đặt tập thể và mục tiêu chung lên trên lợi ích cá nhân, bạn sẽ bắt đầu xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp với đồng đội. Đó mới chính là mục đích cuối cùng. Chỉ khi tạo dựng được mối quan hệ vững chắc, bạn mới có thể tác động đến mọi người. Cốt lõi của kỹ năng lãnh đạo nằm ở đó.

Tuy nhiên, việc kiểm soát cái tôi vốn không hề dễ dàng. Tôi rất thích trò chơi quan sát cái tôi dưới nhiều góc độ. Tôi đặt tên cho trò này là: "Bạn sẽ tuyển ai?" hay "Bạn sẽ đề bạt ai?".

Luật chơi như thế này: Hãy tưởng tượng có hai quản lý cấp trung đang làm việc cho bạn. Cả hai đều quản lý các dự án khác nhau nhưng bản chất thì tương tự. Hai người này không hoàn thành dự án đúng hạn. Bạn gọi người thứ nhất lên và hỏi rõ vấn đề.

"Có rất nhiều nguyên do", anh ta quả quyết. "Vật tư về trễ. Nhà thầu phụ chậm tiến độ. Thời tiết xấu cũng khiến chúng tôi mất thêm vài ngày. Trên hết là xảy ra mâu thuẫn giữa hai ca làm việc. Họ không trao đổi thông tin với nhau." Rõ ràng người chỉ huy này không nhận ra là mình chưa làm tròn trách nhiệm. Chắc chắn với vai trò cấp trên, bạn sẽ không hài lòng với thái độ này.

Bạn gọi người còn lại lên và hỏi tương tự. Thái độ của người này khác hẳn. "Có nhiều vấn đề đã xảy ra", cô bắt đầu giải thích. "Thứ nhất, vì tôi không đặt vật tư sớm nên một số thứ đã nhập kho muộn. Từ giờ trở đi, tôi đảm bảo sẽ đặt hàng sớm hơn. Tôi cũng không theo sát tiến độ của các nhà thầu phụ, dẫn đến trễ nải trong công việc. Sau này, tôi sẽ kiểm tra hằng ngày và đảm bảo mọi việc luôn được kiểm soát chặt chẽ. Nếu có dấu hiệu trễ, tôi sẽ điều

chỉnh ngay. Chúng tôi còn gặp một số trở ngại do thời tiết và thật không may, tôi đã không chuẩn bị kế hoạch dự phòng. Nếu gặp tình huống tương tự trong dự án kế tiếp, tôi sẽ thông báo cho mọi người làm bù vào cuối tuần để đảm bảo tiến độ chung. Cuối cùng, có hai nhân viên trực ca xảy ra mâu thuẫn và tôi phải giải quyết. Lần sau tôi sẽ chủ động trong việc xây dựng tinh thần hợp tác, hòa thuận trong đội ngũ. Đó là những việc tôi sẽ cố gắng cải thiện trong thời gian tới."

Rõ ràng đây là một thái độ khác hẳn. Cô ấy chủ động nhận trách nhiệm và đề xuất phương án giải quyết. Bây giờ, bạn hãy tự hỏi: Trong hai người trên, bạn muốn đề cử ai lên vị trí lãnh đạo cao hơn? Câu trả lời quá hiển nhiên. Bạn sẽ chọn người thứ hai với tinh thần trách nhiệm cao và chủ động giải quyết khó khăn.

Mặc dù đáp án này rất rõ ràng nhưng vì nhiều lý do, khi làm việc với bạn đồng cấp, mọi người lại không thể hiện tinh thần tương tự. Họ công khai đổ lỗi cho nhau. Còn khi kết quả tốt đẹp, họ cố tranh giành công trạng về mình. Người ta đinh ninh rằng những gì mình làm là đúng; họ cho rằng không ai nhận thấy họ đang cố tỏ ra nổi trội hơn đồng nghiệp. Nhưng thực tế, cấp trên và các thành viên khác đều để ý. Nếu người ta có thể nhận ra những người hay đổ thừa và thiếu trách nhiệm thì dĩ nhiên, họ cũng nhìn ra được ai hay thể hiện, ai thích đánh bóng hình ảnh bản thân. Bạn đừng làm như vậy. Hãy kiềm chế cái tôi. Hãy hào phóng hỗ trợ đồng đội, dũng cảm chịu trách nhiệm. Những phẩm chất này sẽ giúp bạn tiến xa trên con đường sự nghiệp.

Nhưng không phải người sếp nào cũng dễ dàng phát hiện ra sớm những cấp dưới ích kỷ. Đôi khi họ cần thời gian. Thậm chí rất nhiều thời gian. Thỉnh thoảng những người này còn được thăng chức nhờ sử dụng thủ đoạn. Sự thật này có thể khiến bạn tổn thương nhưng hãy đối mặt với nó. Đừng mất kiên nhẫn. Bạn phải kiên trì với cuộc chơi này. Không gì có thể che giấu được sự thật.

Hãy giữ vững tinh thần chính trực. Ủng hộ đồng đội. Giữ tâm thế khiêm nhường. Can đảm nhận trách nhiệm. Nhường mọi sự công nhận cho tập thể. Xây dựng các mối quan hệ. Đó chính là cách bạn trở thành thủ lĩnh giữa những người đồng cấp.

NHỮNG LÃNH ĐẠO YẾU KÉM, THIẾU QUYẾT ĐOÁN VÀ QUẢN LÝ TỦN MỦN

Nếu nhân viên có nhiều kiểu khác nhau thì lãnh đạo cũng muôn hình vạn trạng. Có những kiểu lãnh đạo phải nỗ lực điều chỉnh và

cải thiện mới xứng đáng với vị trí chỉ huy họ đang nắm giữ. Dưới đây là một số khó khăn mà bạn có thể phải đối mặt khi làm việc với những kiểu cấp trên như vậy.

Một phong cách thường gặp là quản lý tủn mủn. Có nhiều lý do khiến một nhà lãnh đạo phải trực tiếp can thiệp vào cả những việc chi li nhất. Lý do quan trọng nhất chính là thiếu lòng tin, người quản lý tủn mủn không tin tưởng vào cấp dưới của mình. Bạn nên làm gì nếu gặp cấp trên như vậy? Hãy xây dựng niềm tin. Giải pháp của tôi khi làm việc với những chỉ huy dạng này là chia sẻ với họ mọi thông tin tôi có và cố gắng thực hiện nhiệm vụ thật tốt. Từ đó, họ sẽ dần tin tưởng tôi. Để làm được như vậy, trước hết tôi phải chiến thắng cái tôi của mình. Từ quan điểm cá nhân, tôi nghĩ tôi biết rõ mình đang làm gì và cấp trên không có quyền chỉ đạo tôi nên làm như thế nào hay yêu cầu tôi báo cáo cho họ tất cả nhiệm vụ, kể cả những việc chi li nhất. Tuy nhiên, đây chỉ là những suy nghĩ xuất phát từ cái tôi. Tôi phải thay đổi cách tư duy. Tại sao người chỉ huy lại cần nhiều thông tin đến vậy? Vì họ thật sự quan tâm đến nhiệm vụ của tôi. Tại sao họ yêu cầu tôi trình bày tỉ mỉ về cách thực hiện công việc? Vì họ có kinh nghiệm trong lĩnh vực này và muốn truyền đạt kiến thức đó cho tôi.

Bên cạnh đó, họ cần dựa trên những báo cáo của tôi để nắm rõ tình hình thực tế. Do đó tôi cần trình bày đầy đủ thông tin để phác họa một bức tranh tổng thể rõ ràng nhất. Nếu không làm được thì đó là sai sót mà tôi cần phải sửa chữa. Cuối cùng, *nhiệm vụ của tôi* là tạo dựng niềm tin với cấp trên chứ không phải chờ họ trao nó cho mình. Tôi phải dùng năng lực để chứng minh mình là người đáng tin cậy. Khi chỉ huy cần thông tin, tôi sẽ cung cấp nhiều hơn cả yêu cầu. Khi họ cần biết kế hoạch hành động, tôi sẽ trình bày tỉ mỉ đến từng chi tiết để không ai phải hỏi lại gì nữa.

Nếu liên tục duy trì cách làm việc như vậy, cuối cùng, nhà lãnh đạo sẽ công nhận tôi biết suy nghĩ chu đáo trước sau và hành động cẩn thận. Họ thấy tôi cũng tỉ mỉ, quan tâm đến từng chi tiết giống như họ và bắt đầu trao quyền tự chủ trong công việc cho tôi.

Khi làm việc, tôi phải cố gắng chứng tỏ năng lực. Yếu tố quan trọng nhất để thuyết phục một người lãnh đạo chi li tin tưởng và cho bạn tự do hành động chính là hiệu quả công việc. Bạn phải hoàn thành thật tốt nhiệm vụ. Tôi muốn nhắc lại một lần nữa, bạn phải thực hiện công việc *theo cách mà cấp trên mong muốn.* Việc này không khó. Hãy làm theo đúng yêu cầu của sếp. Tuân theo chính xác từng lời hướng dẫn mà bạn nhận được. Nếu có sự cố xảy ra, hãy nhận trách nhiệm và trình bày cách khắc phục. Sau

đó tiến hành giải quyết vấn đề, rút kinh nghiệm và đừng để mắc lại lần sau.

Hãy kiên trì. Thái độ của nhà quản lý không thể thay đổi trong một sớm một chiều. Bạn phải duy trì phong độ ổn định để khiến họ thật sự tin tưởng mình. Đừng nản lòng. Đừng để cái tôi lấn át lí trí. Hãy báo cáo đầy đủ với chỉ huy và làm việc thật tốt. Xây dựng mối quan hệ với họ. Dần dần, nhà lãnh đạo sẽ có niềm tin và cho phép bạn tự do tiến hành công việc theo cách của mình.

Vậy nếu gặp kiểu chỉ huy ngược lại – kiểu người thiếu quyết đoán về thứ tự ưu tiên của các nhiệm vụ, bạn sẽ làm thế nào? Một khuyết điểm thường gặp ở những nhà lãnh đạo thiếu quyết đoán chính là thái độ do dự khi Sắp xếp thứ tự ưu tiên và Triển khai tuần tự. Các câu nói cửa miệng của họ là: "Việc nào cũng quan trọng", hay "Chúng ta cần hoàn thành tất cả mọi việc". Vấn đề nằm ở chỗ nếu phân bổ nguồn lực quá mỏng cho quá nhiều nhiệm vụ cùng lúc thì sẽ không thật sự hoàn thành được việc gì. Ta phải tập trung nỗ lực vào một vài mục tiêu cốt lõi. Nhưng nếu cấp trên không xác định đâu là mục tiêu quan trọng nhất, làm sao đội ngũ biết cần tập trung vào đâu.

Khi làm việc với kiểu lãnh đạo như vậy, tôi sẽ áp dụng một giải pháp tương đối thẳng thắn. Tôi đánh giá và sắp xếp thứ tự ưu tiên cho những việc cần hoàn thành, sau đó trình danh sách đó lên cấp trên với vẻ hết sức khiêm nhường và tế nhị để không động chạm đến lòng tự ái của ông. Tôi sẽ nói: "Thưa chỉ huy, tôi biết chúng ta có rất nhiều việc phải làm. Tôi sẽ hoàn thành tất cả. Nhưng để đạt hiệu quả cao hơn, tôi cần tập trung nguồn lực hợp lý một chút. Vì thế, nhờ anh xem qua thứ tự các ưu tiên đã hợp lý chưa, có thể hiện đúng tầm nhìn của anh không để tôi tiến hành một cách tốt nhất. Anh có đồng ý với cách sắp xếp ưu tiên như vậy không?"

Cách này thường rất hiệu quả. Có thể cấp trên sẽ điều chỉnh danh sách của tôi một chút, hay thậm chí rất nhiều nhưng dù sao đi nữa, tôi đã có thứ tự ưu tiên của những nhiệm vụ để tiến hành.

Giả sử chỉ huy vẫn khăng khăng "việc nào cũng quan trọng", tôi sẽ cố gắng giải thích rằng không thể hoàn thành mọi việc cùng một lúc. Tôi cần thực hiện từng việc theo thứ tự để phân bổ nhân sự và các nguồn lực hợp lý. Có như vậy, tôi mới hoàn thành hết mọi nhiệm vụ được. Nếu cách này vẫn không ăn thua, tôi sẽ im lặng nghe theo và âm thầm sắp xếp trật tự công việc theo khả năng của mình.

Tôi làm vậy hoàn toàn không phải vì xem thường hay thiếu tôn trọng cấp trên. Ngược lại, nếu muốn hoàn thành nhiệm vụ, công sức của cả đội cần được tập trung vào những mục tiêu quan trọng. Tôi không thể thực hiện điều này nếu không biết đâu mới là việc quan trọng nhất. Vì vậy, tôi sẽ tự chọn ra một số việc cần thiết hơn cả và bắt tay vào tiến hành. Tôi sẽ lơ đi những dự án hay công việc khác vì tại mỗi thời điểm, toàn đội chỉ nên tập trung vào một mục tiêu duy nhất. Như vậy, chúng tôi mới nhanh chóng tiến bộ và hoàn thành mọi việc được phân công. Dĩ nhiên, tôi sẽ không làm điều này một cách công khai chống đối sếp, hay ném vào mặt ông danh sách công việc mà tôi tự sắp xếp. Tôi chỉ âm thầm Sắp xếp thứ tự ưu tiên và Triển khai.

Tương tự, khi cần lấy một quyết định từ nhà lãnh đạo thiếu quyết đoán, tôi cũng phải khéo léo. Thay vì thẳng thừng: "Chỉ huy, vì anh chưa ra mệnh lệnh nào nên tôi sẽ làm những việc này", tôi sẽ mềm mỏng hơn: "Thưa chỉ huy, tôi hiểu tình hình đang diễn ra hết sức phức tạp nhưng vì muốn chủ động hỗ trợ anh thực hiện tầm nhìn và xác định phương hướng, tôi nghĩ chúng ta nên làm theo hướng này. Nó sẽ giúp ta tiến tới mục tiêu cuối cùng một cách hiệu quả nhất. Anh thấy có hợp lý không? Như anh đã thấy, nếu ta không tiến lên thì sẽ không thể hoàn thành dự án đúng hạn."

Tôi vẫn trả lại quyền quyết định cho họ nhưng đã đơn giản hóa việc đó đi đáng kể. Cấp trên không còn phải phân tích hàng loạt chi tiết phức tạp vì tôi đã chủ động làm thay họ. Tôi khiến quá trình ra quyết định trở nên dễ dàng tới mức tất cả những gì chỉ huy cần làm chỉ là "Đồng ý". Tuy vậy, rõ ràng tôi vẫn để cho sếp là người ra quyết định chứ không vượt quyền hay xúc phạm đến sĩ diện của họ. Lời nói và thái độ chừng mực, lễ phép của tôi không khiến nhà lãnh đạo bức tức. Họ cho phép tôi thực hiện kế hoạch của mình và nếu được trình bày hợp lý thì nó giống như được phát triển lên từ kế hoạch của họ. Với những chiến thuật này, bạn có thể làm việc hiệu quả với một người sếp thiếu quyết đoán.

Tiếp theo là kiểu lãnh đạo thiếu năng lực. "Sếp của tôi ấy hả, ông ta dở tệ!" Tôi đã nghe lời phàn nàn này rất nhiều lần.

Tôi chưa bao giờ xem việc có một chỉ huy yếu kém là điều tệ hại. Trái lại, đó lại là một cơ hội tốt mà chúng ta cần nắm bắt. Nếu họ không muốn động não để suy nghĩ kế hoạch thì sao? Tôi sẽ làm. Nếu họ không xác định rõ nhiệm vụ thì sao? Tôi sẽ làm. Nếu họ chối bỏ chịu trách nhiệm, ai sẽ đứng mũi chịu sào? Tôi sẽ nhận. Và nếu người đó không muốn đứng ra dẫn dắt đồng đội thì sao? *Hãy*

để tôi.

Tuy nhiên, bạn hãy cẩn trọng. Tương tự với trường hợp lãnh đạo tủn mủn hay thiếu quyết đoán, đối với những chỉ huy yếu kém, bạn phải thật thận trọng khi đứng ra nắm quyền dẫn dắt. Nên nhớ ngay cả những lãnh đạo yếu kém và nhu nhược nhất cũng có lòng tự ái và nếu bạn xúc phạm đến họ, họ có thể quay sang công kích bạn. Do đó đừng quá thô lỗ hay tỏ vẻ chống đối khi thay họ đứng ra chỉ huy. Hãy nói chuyện một cách nhẹ nhàng và trình bày sự việc sao cho không hạ thấp cái tôi của sếp mà còn nâng nó lên, chẳng hạn:

Chắc chắn, tôi sẽ báo cáo đầy đủ với họ những việc mình đang làm và những quyết định mình đưa ra bằng một thái độ khiêm nhường, lịch sự để đảm bảo không xâm lấn phạm vi quyền lực của cấp trên. Nếu tôi giẫm lên chân họ thì đây không khác nào là một trò chơi quyền lực, xúc phạm đến lòng tự trọng của chỉ huy, và tôi thì không hề muốn vậy. Nếu biết kiểm soát tốt cái tôi và khéo léo tiến lùi trong cư xử, tôi vẫn làm việc tốt với những chỉ huy yếu kém.

Nhiều người sẽ phàn nàn về việc phải ở dưới quyền của một quản lý thiếu quyết đoán, hay thường xuyên can thiệp tất cả mọi chuyện hoặc năng lực còn yếu kém. Tôi thì không bao giờ lo lắng về những vấn đề đó. Thú thực, chúng hoàn toàn không phải là rắc rối đối với tôi.

Nếu tôi làm việc cho một quản lý chi li nghĩa là người này rất quan tâm đến kết quả cuối cùng. Vậy thì sao? Vừa hay, hiệu quả công việc cũng là mối quan tâm của tôi. Nếu cấp trên thiếu quyết đoán, tôi cũng không thấy phiền lòng. Trái lại, tôi có thêm cơ hội học cách sắp xếp thứ tự ưu tiên của các nhiệm vụ và hướng dẫn người khác ra quyết định. Nếu lãnh đạo yếu kém thì sao? Tốt thôi, tôi có thể chủ động nhận trách nhiệm dẫn dắt đội ngũ nếu như họ không làm được việc đó.

Bất kể cấp trên có thiếu sót như thế nào cũng không thành vấn đề. Hãy xây dựng mối quan hệ với họ. Làm mọi thứ để hỗ trợ đồng đội hoàn thành nhiệm vụ. Khi bạn làm được như thế, cả nhóm sẽ thành công, và bạn cũng thế.

KHI NÀO CẦN QUẢN LÝ VI MÔ?

Nhiệm vụ dễ dàng nhất mà tôi từng chịu trách nhiệm chỉ đạo khi còn là chỉ huy lực lượng trên mặt đất của SEAL chính là các nhiệm

vụ mà tôi chỉ cần phát lệnh "hành động, hành động, hành động". Khi nghe thấy chỉ thị của tôi, các chiến binh SEAL trong trung đội hoặc đơn vị đặc nhiệm sẽ bắt đầu triển khai nhiệm vụ. Vòng an ninh bên ngoài được thiết lập. Cả đội tiến vào khu dân cư; cổng và cửa ra vào bị phá; các tòa nhà, hành lang và phòng ốc được dọn dẹp sạch sẽ; kẻ tình nghi bị bắt giữ; các chiến binh lục soát toàn bộ khu vực. Họ tự thực hiện tất cả mà không cần sự hướng dẫn của tôi.

Tại sao? Bởi vì họ biết mình cần làm gì. Họ đã có sẵn kế hoạch, tuân thủ đúng quy trình hoạt động, chủ động điều chỉnh khi cần thiết để đạt được mục tiêu và hoàn thành nhiệm vụ. Đây là những trường hợp lý tưởng. Đó là khi đội ngũ hiểu rõ nhiệm vụ, nắm chắc phạm vi hoạt động và có đủ kỹ năng cần thiết, như vậy, người chỉ huy sẽ không phải can thiệp quá nhiều mà chỉ cần ngồi chờ kết quả cuối cùng. Thay vì theo dõi sát sao từng hoạt động, nhà lãnh đạo có thể quan sát tình hình tổng thể, dự đoán tương lai và lên kế hoạch cho bước tiếp theo. Đây là lúc phương pháp Chỉ huy phân quyền phát huy hiệu quả cao nhất, ngược lại với phương pháp quản lý vi mô.

Tuy nhiên, giải pháp Chỉ huy phân quyền không phải lúc nào cũng phù hợp. Có những trường hợp quản lý vi mô là lựa chọn duy nhất. Đó là khi có một thành viên hoặc một nhóm không thực hiện nhiệm vụ của mình.

Dĩ nhiên, cách quản lý này chưa bao giờ là phương pháp đầu tiên mà bạn nên áp dụng. Hãy tuân thủ kỹ năng lãnh đạo thông thường trước khi phải dùng đến cách giám sát trực tiếp. Hãy đảm bảo thành viên hiểu rõ sứ mệnh, mục tiêu và vai trò cụ thể của họ. Đảm bảo rằng họ hiểu đúng yêu cầu của nhiệm vụ và kỳ vọng mà bạn đặt vào nhiệm vụ đó. Bạn có thể thực hiện những việc này bằng giải pháp tích cực để xây dựng và duy trì mối quan hệ với cấp dưới. Nếu chưa đạt được hiệu quả, bạn có thể hướng dẫn cụ thể hơn nhưng đừng nên trực tiếp ra lệnh ngay. Bạn có thể tiếp cận họ bằng cách: "Tôi muốn xác nhận rằng mình đã truyền đạt rõ ràng để cậu hiểu đúng vị trí cũng như vai trò của mình trong mục tiêu chiến lược này."

Nhưng nếu người đó vẫn không hoàn thành được nhiệm vụ, vị chỉ huy phải tiếp tục chỉ dẫn chi tiết hơn. Lúc này, họ phải yêu cầu thẳng thắn. "Nghe này, đây chính xác là những việc cậu cần hoàn thành và hãy làm theo đúng hướng dẫn của tôi."

Ngoài việc hướng dẫn bằng miệng, có lẽ bạn sẽ cần quản lý thêm

hành động của thành viên này hoặc của cả nhóm. Bạn phải xác định rõ nhiệm vụ cần hoàn thành, thậm chí đích thân làm mẫu để mọi người tận mắt nhìn thấy họ cần đáp ứng những yêu cầu nào. Tiếp theo, hãy giám sát họ chặt chẽ, quan sát cách họ thực hiện công việc. Theo dõi và kiểm tra tiến độ. Quản lý từng nhiệm vụ. Tùy vào phản ứng của cấp dưới, có lẽ bạn nên giải thích lý do tại sao lại cần giám sát tỉ mỉ như vậy, chẳng hạn: "Các cậu hãy nghe tôi nói, tôi biết mọi người đang cảm thấy ngột ngạt vì bị kiểm soát quá khắt khe nhưng tôi chỉ muốn đảm bảo tất cả đều nắm rõ cách thực hiện nhiệm vụ. Khi đã thành thạo, tôi sẽ cho mọi người không gian thoải mái và sự tự do cần thiết để làm việc mà không phải bị tôi giám sát quá nhiều."

Tiếp theo, khi mọi việc đi vào quỹ đạo và cấp dưới bắt đầu làm tốt công việc của mình, bạn có thể nới lỏng kiểm soát ra một chút. Đội ngũ càng giỏi lên, bạn càng có thể lùi lại phía sau. Nếu có sự cố xảy ra, bạn chỉ cần thắt chặt mức độ quản lý một lần nữa. Khi tình hình đã ổn định trở lại, bạn lại tạo cơ hội cho thành viên tự do hành động. Cuối cùng, đến lúc tất cả mọi người đều có đủ khả năng hoàn thành tốt nhiệm vụ, bạn có thể lùi về hậu phương và để họ tự tổ chức công việc theo ý mình.

Dĩ nhiên, sẽ có trường hợp một cá nhân hoặc một đội ngũ vẫn giậm chân tại chỗ dù nhà lãnh đạo đã áp dụng giải pháp quản lý vi mô. Rõ ràng đây không phải là giải pháp lâu dài. Các nhà chỉ huy không thể chỉ chăm chú vào một người hay một nhóm trong thời gian quá dài. Họ còn những thành viên khác, đội ngũ khác và nhiều vấn đề khác cần được chú ý. Khi người đứng đầu phải tập trung quá nhiều sức lực để giám sát một thành viên hay một đội ngũ, những công việc khác bắt đầu bị trượt dốc. Điều đó là không thể chấp nhận được. Trong trường hợp này, nhà lãnh đạo phải thông báo rõ ràng về yêu cầu công việc và hậu quả nếu họ không đáp ứng những yêu cầu đó: "Nếu cậu không theo được công việc này, không thực hiện đúng như quy trình đã đề ra, chúng tôi buộc phải cho cậu thôi việc. Hợp đồng của cậu sẽ kết thúc tại đây." Khi một nhóm hoạt động kém hiệu quả, người quản lý cần nói rõ với trưởng nhóm: "Nếu nhóm của cậu không bắt kịp tốc độ chung và đáp ứng đúng kỳ vọng, tôi bắt buộc phải để cậu rời khỏi vị trí trưởng nhóm." Một khi đã xác định rõ ràng yêu cầu nhưng họ vẫn không thực hiện được thì bước tiếp theo đã quá rõ ràng: chấm dứt hợp tác với thành viên đó hoặc truất quyền quản lý nhóm.

Quản lý vi mô là một công cụ chứ không phải giải pháp lâu dài. Bạn nên sử dụng nó khi cần thiết nhưng cần có chừng mực. Trong trường hợp đã chạm đến giới hạn, hãy khắc phục vấn đề bằng

cách mạnh dạn loại bỏ hoặc thay thế nhân viên khác.

KHI CẤP TRÊN MUỐN NHẬN HẾT CÔNG LAO

Nếu sếp của bạn muốn giành hết vinh quang cho riêng mình thì sao? Câu trả lời rất đơn giản: Hãy nhường hết cho họ. Thẳng thắn vậy thôi. Tuy nhiên, cái tôi sẽ khiến bạn không muốn vị chỉ huy nhận được sự tán thưởng mà lẽ ra nên dành cho bạn – người đã một tay hoàn thành hầu hết công việc. Chính bạn mới là người đã bỏ ra rất nhiều thời gian để thực hiện nhiệm vụ. Bạn nghĩ (và có thể thực tế đúng là như vậy), mình đã làm hết từ đầu đến cuối kia mà. Vậy tại sao bao nhiêu công lao vẻ vang cuối cùng lại thuộc về tay sếp?

Câu trả lời cũng rất đơn giản: Vì họ là sếp. Vậy thôi. Là nhà lãnh đạo, họ có quyền lấy hết mọi công trạng, không cần biết bạn có thích hay không. Trong trường hợp này, bạn sẽ làm gì? Giơ tay lên phản đối: "Thực ra, tôi mới chính là người xứng đáng được khen thưởng"? Không. Cách này không hiệu quả chút nào. Dù trong bất kỳ tình huống nào, yêu cầu người khác công nhận công sức của mình cũng là một nước đi rất tệ. Nó sẽ càng tệ hơn nếu cùng lúc đó, cấp trên của bạn cũng muốn được khen thưởng. Một khi cấp trên đã muốn như vậy, điều đó có nghĩa họ đang cảm thấy bất an. Nhà lãnh đạo muốn nhận lấy công lao để bồi đắp cái tôi của mình. Nếu cố giành lại chúng thì chẳng phải bạn đang làm tổn thương cái tôi của họ và khiến họ bẽ mặt sao? Bạn có tưởng tượng ra hậu quả là gì không? Cấp trên mất niềm tin vào bạn, còn bạn lại vô tình gây ra mâu thuẫn không đáng có với họ.

Đừng làm như vậy. Thay vào đó, cứ để họ nhận hết vinh quang. Đừng ganh tị hay tỏ ra cay cú. Bạn nên chấp nhận một điều rằng với vai trò lãnh đạo, dù họ làm hay không làm bất cứ việc gì cũng đều giúp cho đội ngũ hoàn thành mục tiêu. Có thể họ vừa mới cản trở mọi người. Có thể họ nóng nảy giám sát quá khắt khe. Không quan trọng người chỉ huy đã làm gì, chỉ cần việc đó giúp cho nhiệm vụ thành công thì đã quá tốt rồi. Do đó, hãy để cấp trên nhận công lao này.

Sự thật này có lẽ làm nhiều người thất vọng. Họ sẽ thắc mắc: "Nếu như nhà lãnh đạo đó không quá xuất sắc và sở dĩ các dự án được hoàn thành là nhờ sự đóng góp của các thành viên, chẳng lẽ cứ để họ hưởng hết hay sao?". Câu trả lời của tôi là, chính vì vậy chúng ta mới phải kiên trì. Trừ khi người chỉ huy đó thật sự quá kém cỏi thì mới cần tới một cuộc binh biến (Bạn có thể xem thêm ở mục "Khi nào nên chống đối?"). Nếu không thì đối phó với ma quen

vẫn tốt hơn với quỷ lạ. Miễn là bạn xây dựng được mối giao hảo, thậm chí một người quản lý trung bình vẫn hoàn toàn có thể giúp ích cho bạn và đội ngũ, chỉ cần bạn có được sự tín nhiệm của các thành viên. Dựa trên nền tảng quan hệ đó, mọi nhiệm vụ sẽ được hoàn thành và cả nhóm, bao gồm cả cấp trên, đều sẽ được công nhận.

Nhiều người lo rằng nếu một nhà lãnh đạo yếu kém được tín nhiệm, họ có thể được thăng chức bất kể còn thiếu nhiều kỹ năng. Thực tế đúng là vậy. Khi một chỉ huy liên tục quản lý thành công nhiều dự án hoặc nhiệm vụ, có thể họ sẽ được đề bạt lên chức vụ cao hơn.

Nhưng hãy nhớ rằng họ sẽ cần người tiếp quản vị trí của mình lúc này. Rất có thể nhà lãnh đạo đó sẽ chọn một người đáng tin cậy để lấp vào vị trí đang trống. Một người từng sẵn sàng hỗ trợ họ. Một người đủ khiêm tốn để nhường hết công lao cho họ. Nếu khéo léo đi đúng đường đi nước bước, bạn chính là người thay thế vị trí lãnh đạo đó. Hãy nhớ rằng cơ hội thăng chức này không phải vì lợi ích cá nhân của bạn mà vì cả đội ngũ. Sau khi tiếp nhận chức chỉ huy, bạn có thể dẫn dắt đồng đội thực hiện nhiệm vụ theo giải pháp hiệu quả nhất. Vì từ trước đến nay bạn đã xây dựng được niềm tin nên bây giờ, bạn có thể tiếp tục lãnh đạo cả nhóm và tác động đến cấp trên để họ đưa ra những quyết định đúng đắn vì lợi ích của tập thể.

Một số người còn lo sợ rằng nếu nhường hết công trạng cho cấp trên thì bản thân họ sẽ không bao giờ nhận được sự tín nhiệm thật sự xứng đáng với mình. Để vượt qua nỗi sợ này, trước tiên bạn hãy kiềm chế cái tôi của mình. Bạn muốn được khen ngợi chẳng qua là để thỏa mãn cái tôi. Sau khi hoàn thành nhiệm vụ, hãy thư giãn. Nếu bạn luôn nỗ lực làm việc, sớm muộn gì vinh quang cũng sẽ đến với bạn. Hãy kiên nhẫn. Khi bạn không đòi hỏi nhưng vẫn được mọi người ghi nhận thì điều đó càng có giá trị gấp bội lần, vì bạn vừa thể hiện được năng lực vừa chứng tỏ sự khiêm tốn. Một chiến thắng vẻ vang.

Vì vậy, nếu sếp của bạn muốn nhận hết vinh quang, hãy sẵn sàng nhường cho họ. Về lâu về dài, thái độ khiêm nhường và năng lực lãnh đạo của bạn chắc chắn sẽ được công nhận xứng đáng.

KHI KHÔNG THỂ VÂNG LỆNH CẤP TRÊN

Tất cả thành viên nên cố gắng trở thành cánh tay đắc lực của nhà lãnh đạo. Nếu cản trở hay bất hợp tác với cấp trên, bạn không chỉ

làm tổn hại đến họ mà còn ảnh hưởng xấu đến tinh thần đồng đội cũng như uy tín của chính bạn trong vai trò chỉ huy cấp dưới.

Bạn đang là tấm gương cho các thành viên khác noi theo. Nếu bạn tỏ ra thiếu tôn trọng chỉ huy cấp trên, đừng ngạc nhiên nếu cấp dưới của mình cũng tỏ thái độ khiếm nhã tương tự.

Khi bạn trình bày kế hoạch với đồng đội nhưng không thật sự đồng tình với nó, bạn có thể nói: "Thật lòng tôi cũng không tán thành kế hoạch này lắm, nhưng sếp bảo chúng ta làm vậy thì cứ làm thôi." Rõ ràng đây không phải là cách hay. Mọi người sẽ nhìn ra là bạn không tin tưởng vào định hướng đó, nếu chính bạn còn không tin thì sao họ lại phải tin? Và nếu không ai thật sự tin tưởng thì việc gì cả đội phải triển khai nó?

Khi bộ máy chỉ huy đưa ra một quyết định hay kế hoạch hành động, bạn phải xem đó như ý kiến của mình và toàn tâm toàn ý thực hiện nó. Dĩ nhiên, bạn có thể tranh luận riêng với cấp trên phương án tốt nhất theo quan điểm cá nhân nhưng một khi quyết định cuối cùng được ban ra, hãy nghiêm túc chấp hành và triển khai tốt nhất có thể. Bạn sẽ nói với đồng đội: "Chỉ huy và tôi đã bàn bạc về kế hoạch này khá lâu. Khi nhìn nhận nó từ nhiều góc độ khác nhau, đặc biệt là khi cân nhắc về những tác động bao quát hơn, tôi nghĩ đây là phương án hành động khả thi nhất. Chúng ta triển khai thôi."

Cách bạn trình bày kế hoạch trước cả đội cũng tương tự như thái độ bạn thể hiện với nhà lãnh đạo. Sếp của bạn không phải lúc nào cũng đưa ra quyết định sáng suốt nhất. Họ có thể cư xử bất thường hoặc nói điều không nên nói vào những thời điểm không thích hợp. Lúc đó, những thành viên khác sẽ công kích và nói xấu sau lưng về các định hướng của họ. Đừng tát nước theo mưa. Thậm chí, hãy đứng ra ngăn chặn chúng. Dĩ nhiên, tôi không khuyên bạn xả thân mù quáng để bảo vệ cấp trên. Thay vào đó, hãy bình tĩnh giải thích rằng "sếp còn nhiều việc phải lo nghĩ" hoặc "công việc của sếp là điều hành công ty chứ không phải làm hài lòng chúng ta". Những câu nói này sẽ nhắc nhở cả đội rằng mặc dù người lãnh đạo có thể không hoàn hảo nhưng vẫn cần được tôn trọng vì trách nhiệm họ đang gánh vác.

Tuy nhiên, sẽ có những lúc bạn không có cách nào chịu đựng hay bào chữa cho cấp trên. Có thể vì họ quá tự mãn, kiêu căng, hoặc tỏ thái độ kẻ cả, bề trên với đồng đội. Hoặc có thể vì họ thường xuyên đưa ra các quyết định sai lầm.

Trong những trường hợp như vậy, cố chấp bảo vệ chỉ huy sẽ chỉ gây mâu thuẫn với đồng đội, làm giảm sút uy tín của chính mình vì rõ ràng, ai cũng nhận thấy người chỉ huy thiếu năng lực. Thế nhưng việc tỏ thái độ xem thường hoặc chê bai công khai chắc chắn không phải giải pháp tốt. Nếu bạn làm vậy, cả đội sẽ hùa theo, thể hiện sự thiếu tôn trọng với cấp trên, gây ra tình trạng mất trật tự và phá vỡ kỷ luật. Do đó, một mặt, bạn hãy tìm cách bảo vệ chỉ huy, mặt khác cố gắng kết nối với đồng đội. Dưới đây là một vài cách nói truyền tải đúng thông điệp – dù không thật sự kính trọng người đang lãnh đạo mình nhưng bạn vẫn xem việc hoàn thành nhiệm vụ là ưu tiên hàng đầu.

Cách nói này vừa thể hiện sự tôn trọng đúng mực đối với cấp trên, vừa cho thấy bạn còn do dự về quyết định của họ. Đó là giải pháp sáng suốt trong trường hợp bạn thấy bất bình về chỉ thị hoặc hành động của nhà lãnh đạo.

Dĩ nhiên, sẽ có những trường hợp tuyệt đối không thể vâng lệnh (dù khá hi hữu). Đó là khi cấp trên làm những việc phi pháp, trái với luân thường đạo lý hoặc đưa ra các quyết định sai lầm tới mức đẩy cả đội ngũ hoặc nhiệm vụ vào hoàn cảnh rủi ro. Đây là lúc chỉ huy cấp dưới hoặc chính những thành viên phải nghĩ đến việc giành quyền lãnh đạo, hay thậm chí trong trường hợp hi hữu nhất, hãy cân nhắc đến một cuộc binh biến (Bạn có thể xem thêm ở mục "Khi nào nên chống đối?").

GIẢI TỎA CĂNG THẲNG

Hầu hết các công việc đều có những áp lực nhất định. Nhân viên bán hàng phải xoa dịu những khách hàng nóng tính. Cảnh sát phải đối mặt với tội phạm mỗi ngày. Kỹ sư xây dựng phải đối mặt với những rủi ro đến từ tai nạn lao động và các dự án đầy phức tạp. Giáo viên cần "cảm hóa" các học sinh ngỗ ngược. Kỹ sư phần mềm phải chạy đua với nhiều hạn chót. Nhân viên phục vụ ăn uống phải xoa dịu những khách hàng thô lỗ đang nổi nóng vì miếng bít tết bị nướng quá chín. Căng thẳng có mặt trong mọi công việc với nhiều mức độ khác nhau. Việc một người bị kiệt sức vì gánh nặng áp lực không chỉ ảnh hưởng nghiêm trọng tới người đó mà còn cho cả nhóm và nhiệm vụ. Nhà lãnh đạo nên làm gì để tránh thành viên bị căng thẳng quá mức?

Việc đầu tiên là điều mà họ nên thực hiện ngay từ đầu: xây dựng mối quan hệ với cấp dưới. Tại sao đây lại là một chủ đề được nhắc đi nhắc lại trong các nguyên tắc lãnh đạo của tôi? Bởi vì một trong những nền tảng chỉ huy quan trọng nhất mà bất kỳ đội ngũ thành

công nào cũng phải có chính là xây dựng mối giao hảo với toàn bộ hệ thống điều hành. Sợi dây kết nối này sẽ giúp nhà lãnh đạo giảm bớt căng thẳng cho cấp dưới của mình.

Là lãnh đạo, nếu bạn có mối quan hệ tương đối thân thiết với thành viên, hai người có thể tâm sự, trò chuyện với nhau và bạn sẽ *lắng nghe* họ. Đây là cơ hội đáng quý để tìm hiểu xem mọi người có phải chịu đựng quá nhiều áp lực không. Một giải pháp thẳng thắn và rõ ràng để làm giảm áp lực của nhân viên.

Tuy nhiên, cũng có thể cấp dưới sẽ không thành thật chia sẻ tình hình với bạn. Vì họ xấu hổ, vì sợ ảnh hưởng xấu đến cơ hội thăng tiến của bản thân, hoặc có thể họ stress nhưng không nhận ra bởi trước giờ họ chưa từng bị như vậy. Trên đây chỉ mới là một số lý do thường gặp khiến nhân viên không thẳng thắn nói cho bạn biết tình hình áp lực của họ.

Bên cạnh đó, còn một nguyên nhân khác khiến việc xây dựng mối quan hệ trở nên rất quan trọng. Khi có mối quan hệ đủ thân thiết với cấp dưới, bạn sẽ hiểu rõ họ và nhờ vậy, dễ dàng nhận ra khi họ có những biểu hiện bất thường. Một số người trở nên ít nói hơn, trong khi số khác lại thường nghiêm trọng hóa vấn đề. Cũng có những người tỏ ra chán nản. Bất kể sự thay đổi đó là gì thì đây cũng có thể là dấu hiệu của việc bị căng thẳng.

Thiếu tá Dick Winters, chỉ huy Tiểu đoàn 2, Trung đoàn Bộ binh dù 506, nổi tiếng với loạt phim truyền hình *Band of Brothers* (tạm dịch: *Chiến hữu*) của HBO, bộ phim kể về chiến tích của họ trong chiến dịch ở châu Âu thuộc Thế chiến II, đã chỉ ra dấu hiệu cho thấy một người lính sắp sửa kiệt sức. Trong cuốn sách *Beyond Band of Brothers* (tạm dịch: *Hơn cả chiến hữu*), ông viết rằng khi thấy một người cởi nón bảo hộ ra và gục đầu vào cánh tay, ông biết rằng lúc này họ đã thấm mệt. Ban đầu, tôi không hiểu tại sao Winters lại có thể chắc chắn như vậy nhưng khi trực tiếp quan sát, tôi mới nhận ra kết luận đó hoàn toàn chính xác. Khi bạn thấy một người gục đầu vào cánh tay thì rõ ràng họ đang bị quá tải.

Trong trường hợp đó, bạn nên làm gì để giúp cấp dưới của mình? Hãy để họ nghỉ ngơi, thư giãn một chút. Hãy đưa họ thoát khỏi môi trường căng thẳng. Khi Winters thấy một đồng đội sắp kiệt sức, ông sẽ tạm thời phân công họ một nhiệm vụ khác không phải ở ngoài tiền tuyến. Tuy nhiên, ông sẽ giấu đi lý do thật sự vì nếu nói rằng họ được phân công như vậy là để nghỉ ngơi, có thể họ sẽ cảm thấy xấu hổ và không muốn rời khỏi vị trí. Thay vì vậy, vị thiếu tá này sẽ tìm một số công việc ở hậu phương cần hoàn

thành, sau đó hỏi ý kiến của cấp dưới.

Trong vai trò Trung đội trưởng và chỉ huy đội đặc nhiệm, tôi cũng áp dụng cách tương tự. Nếu thấy một thành viên của mình bắt đầu có biểu hiện tiêu cực vì chịu nhiều áp lực, tôi sẽ giao cho anh ta phụ trách việc điều phối vận chuyển về căn cứ trong vài ngày, hoặc cử anh ta tới liên lạc với một đơn vị nằm trong khu vực khá an toàn để có thời gian thong thả một chút. Giống như Winters, tôi cũng sẽ không nói với người đó là họ cần nghỉ ngơi mà bảo rằng đang có một nhiệm vụ quan trọng và tôi tin tưởng họ sẽ hoàn thành tốt. Như vậy, thành viên này sẽ có được vài ngày "nghỉ phép" và sau đó quay trở lại khi đã phục hồi năng lượng.

Giải pháp tốt nhất để xử lý căng thẳng trong chiến đấu, hay bất kỳ căng thẳng nào, là đưa người bị ảnh hưởng ra khỏi môi trường đó. Sau một thời gian nghỉ ngơi hợp lý, họ sẽ quay lại làm việc bình thường. Tôi muốn ví tâm trí của con người khi bị quá tải giống như chiếc ô tô có đèn báo kiểm tra động cơ bất ngờ bật sáng. Dĩ nhiên, động cơ vẫn có thể tiếp tục hoạt động thêm một thời gian ngắn nhưng bảo dưỡng ngay lúc này là điều thực sự cần thiết. Sau khi được bảo trì, chiếc xe sẽ hồi phục và tiếp tục chạy bình thường. Ngược lại, nếu tài xế vẫn thúc ép nó làm việc mà không kiểm tra, thay nhớt, không sớm thì muộn, động cơ sẽ bốc cháy và khiến tình hình càng tồi tệ hơn. Lúc đó, chiếc xe sẽ hỏng hoàn toàn.

Hậu quả tương tự cũng sẽ xảy ra nếu tâm trí con người liên tục chịu căng thẳng mà không được giải tỏa. Để hình dung rõ hơn về điều này, bạn hãy xem bất kỳ bộ phim nào nói về những người lính bị kiệt sức vì chiến đấu liên tục trong Thế chiến I. Họ bị dồn đến giới hạn cuối cùng nhưng vẫn không được nghỉ ngơi và cuối cùng đã phát điên. Không bao giờ hồi phục được nữa.

Đừng để tình huống đó xảy ra với đồng đội của mình. Hãy tìm hiểu, để tâm quan sát họ. Cho phép họ nghỉ ngơi khi cần thiết.

TRỪNG PHẠT

Thỉnh thoảng bạn buộc phải ra quyết định trừng phạt nhưng nhà lãnh đạo tốt cần hạn chế sử dụng nó. Nếu người chỉ huy đưa ra hướng dẫn cụ thể, rõ ràng về nhiệm vụ, phương pháp và lý do cần thực hiện nó, kèm theo hậu quả nếu không hoàn thành, đội ngũ của họ sẽ tuân thủ đúng yêu cầu.

Nếu vì một số lý do mà cấp dưới không thực hiện theo kế hoạch,

hãy nhìn lại bản thân trước. Đừng vội kết luận rằng họ cố tình cãi lệnh, thay vào đó, hãy nghĩ rằng chính bạn mới là người chưa định hướng rõ ràng nên họ mới vi phạm quy định.

Nếu xác nhận rằng cấp dưới đã vi phạm quy tắc hoặc không tuân theo hướng dẫn dù họ đã hiểu rõ, bạn phải áp dụng hình phạt cho trường hợp này. Tuy nhiên, tôi vẫn phải nhấn mạnh rằng việc trừng phạt nên được hạn chế tối đa. Nếu chỉ huy làm tròn trách nhiệm thì thành viên sẽ hiểu rõ công việc, cách thức và mục đích thực hiện, từ đó hoàn thành những gì được phân công. Việc bắt buộc dùng đến hình phạt dường như luôn trực tiếp phản ánh thái độ không hài lòng của người lãnh đạo cũng như sự thất bại trong vai trò chỉ huy của họ. Nghe thì có vẻ cực đoan nhưng thực tế chính là vậy. Đó là tinh thần Chịu trách nhiệm tuyệt đối trong lãnh đạo.

Vẫn còn vô vàn trường hợp tương tự khác. Trong mọi tình huống, người lãnh đạo phải chịu trách nhiệm về hành vi của cấp dưới. Thậm chí, ta có thể nói rằng nếu trong đội có một thành viên gây rối thì người lãnh đạo cần xử lý bằng cách khai trừ họ.

Dù nhà lãnh đạo luôn chủ động nhận trách nhiệm về mọi sự cố nhằm tránh các trường hợp vi phạm nguyên tắc nhưng vẫn sẽ có những người cẩu thả, có ý đồ xấu hoặc cố tình không tuân lệnh. Đối với trường hợp đi quá giới hạn này thì việc trừng phạt là cần thiết. Điểm mấu chốt ở đây là xác định được khi nào họ *đi quá giới hạn*. Nghĩa là trước đó, người chỉ huy phải giải thích rõ tất cả giới hạn và đảm bảo mọi thành viên nắm được các nguyên tắc hoạt động. Việc trừng phạt một cá nhân vì họ vi phạm một quy định bất thành văn thường là không hợp lý, trừ khi hành vi đó đủ nghiêm trọng tới mức tất cả mọi người đều nhất trí rằng nó phạm luật. Về mức độ vi phạm, trừ khi có nguyên tắc rõ ràng và được lập thành văn bản, bằng không thì rất khó để trừng phạt một người dựa theo quyết định cá nhân dù hành động đi xa tới đâu. Nói như vậy không có nghĩa là bạn, với tư cách lãnh đạo, không thể ra quyết định phạt một hành vi xấu; rõ ràng bạn nên làm như vậy. Tuy nhiên, việc trừng phạt một người vì hành vi vi phạm chưa được định nghĩa minh bạch thật sự là ý kiến tồi.

Bên cạnh đó, bạn cần có chính sách nêu rõ hậu quả của các loại vi phạm. Như vậy, người ta sẽ không ngạc nhiên rằng tại sao họ lại bị phạt như vậy. Đồng thời, việc biết rõ về hậu quả phải gánh chịu cũng khiến nhiều người chùn tay khi chuẩn bị đi quá giới hạn.

Một khi các quy định và hình phạt đã được lập ra rõ ràng, việc xử

lý trường hợp vi phạm trở nên thật dễ dàng: cứ chiếu theo đúng luật mà giải quyết. Bên cạnh đó, chắc chắn sẽ có những mức độ cần xem xét hoàn cảnh để giảm nhẹ và sự khoan dung này không nên bị xem là điểm yếu của quy định. Một người chỉ huy biết cân nhắc những yếu tố giảm nhẹ không phải là dễ dãi mà là thấu tình đạt lý. Việc khoan hồng không phải là thiếu nghiêm khắc mà là bày tỏ sự thấu hiểu. Đó là điều nên làm.

Thỉnh thoảng, các chiến binh SEAL của tôi cũng vi phạm quy tắc. Có thể là một người đánh nhau trong lúc vào thành phố. Có thể có người không nộp bài tập đào tạo. Bất kể vi phạm là gì, tôi cũng đều cân nhắc giữa mức độ nghiêm trọng và lịch sử hoạt động của người đó. Nếu họ có hồ sơ thành tích tốt và rất ít khi vi phạm quy định, tôi sẽ nương tay một chút. Ngược lại, nếu họ đã quen thói xem thường quy định thì sẽ phải nhận toàn bộ hình phạt. Nếu có người phạm luật mà không giải trình được lý do chính đáng hoặc không có hoàn cảnh giảm nhẹ, bạn chỉ cần áp dụng đúng hình phạt như đã quy định.

Trừng phạt có lẽ là việc đáng buồn mà ít lãnh đạo nào muốn thực hiện nhưng đôi khi nó thật sự cần thiết. Bạn dẫn dắt đội ngũ càng tốt thì càng ít phải áp dụng hình phạt, nhưng đôi khi vẫn phải dùng đến. Hãy trừng phạt một cách công bằng.

KHI NÀO NÊN TỪ BỎ MỤC TIÊU?

Một trong những câu thần chú của các Biệt đội SEAL là "Không bao giờ bỏ cuộc". Đó là một trong những điệp khúc được lặp đi lặp lại trong suốt khóa huấn luyện cơ bản. Đây thật sự là lời khuyên chí lí vì để vượt qua thời gian đào tạo, cách duy nhất chính là tuyệt đối không đầu hàng. Bất kể quá trình huấn luyện khắc nghiệt, khó khăn, mỏi mệt, đau đớn, thất vọng, kiệt sức ra sao, *bạn cũng nhất định không được từ bỏ.*

Chỉ có như vậy, bạn mới qua được "cửa ải" đào tạo và chính thức khoác lên mình bộ quân phục của SEAL. Tuy nhiên, khi đã thật sự gia nhập Biệt đội, bạn cần điều chỉnh lại thái độ cực đoan này, nếu không, nó có thể dẫn đến thảm họa.

Một ví dụ điển hình cho trường hợp này là một thủ lĩnh SEAL trẻ tuổi vừa trải qua khóa huấn luyện cơ bản và đến ra mắt cả đội.

Anh đã được nghe câu thần chú "Không bao giờ bỏ cuộc" cả hàng nghìn lần. Anh thường hét lên câu đó với đồng đội và thầm động viên chính mình. Nó đã thấm nhuần vào tư tưởng của anh.

Chàng chỉ huy trẻ được giao nhiệm vụ lập kế hoạch cho một nhiệm vụ huấn luyện. Anh cố gắng làm hết sức mình nhưng vì còn non kinh nghiệm nên kế hoạch chưa thật sự khả thi. Sau khi trình bày sơ lược với đồng đội, họ bắt tay vào triển khai nhiệm vụ. Kế hoạch nhanh chóng bộc lộ thiếu sót. Có thể vì người chỉ huy này đã chọn sai đường hoặc cách tiếp cận mục tiêu không phù hợp, cũng có thể anh quá xem thường khả năng chống trả của đối phương. Có khi thời tiết xấu làm chệch tiến độ của họ. Hoặc có lẽ anh đã đánh giá sai một trong rất nhiều biến số tác động tới nhiệm vụ, nhưng bất kể đó là biến số nào thì nó cũng khiến cho kế hoạch thất bại.

Tuy vậy, người thủ lĩnh trẻ đã được dạy là tuyệt đối không được từ bỏ. Anh nhất định không bỏ cuộc. Anh tiếp tục làm theo kế hoạch, tận dụng mọi nguồn lực, công sức và thời gian để duy trì nó, nhưng dù cố gắng cách mấy, cả đội vẫn không thể hoàn thành nhiệm vụ. Chưa kể, ngoài thất bại, họ còn mất quá nhiều thì giờ lẫn sức lực và không thể hỗ trợ thêm nhiệm vụ nào khác.

Đây là một sai lầm. Lẽ ra người chỉ huy nên sớm dừng lại, quay về căn cứ, lập kế hoạch mới, cho đồng đội nghỉ ngơi và hồi phục để tiến hành nhiệm vụ một lần nữa. Tôi từng gặp phải vấn đề này khi huấn luyện những lãnh đạo trẻ người non dạ. Tình huống đào tạo đó diễn ra trong một tòa nhà khá lớn ở thành phố với dãy phòng dọc theo hành lang dài. Cuối hành lang là một căn phòng lớn và ở đầu bên kia là vị trí mà Trung đội SEAL sẽ tiến vào. Trong gian phòng cuối hành lang này, tôi sẽ bố trí một người gọi là *tay súng bắn tỉa*, được trang bị một khẩu súng sơn cỡ lớn cực mạnh, có thể bắn ra lửa dữ dội và với nguồn đạn hầu như vô hạn.

Tay súng bắn tỉa cũng sẽ được ngụy trang, nghĩa là anh ta sẽ đứng trong một công sự nhỏ được xây bằng bao cát và ván ép hầu như bao bọc cả người. Trên công sự khoét một lỗ nhỏ để nòng súng thò ra ngoài và hướng xuống phía hành lang.

Nhiệm vụ của Trung đội SEAL là rà soát tòa nhà. Dĩ nhiên, người đội trưởng sẽ nhanh chóng đưa ra một kế hoạch đơn giản nhưng dễ hiểu và hiệu quả theo một phương pháp tiêu chuẩn: cử hai người tiến vào hành lang để rà soát căn phòng đầu tiên, rồi cứ hai người kế tiếp cho căn phòng thứ hai, cứ vậy cho đến khi toàn bộ phòng ốc hay cả tòa nhà đều được rà soát.

Tuy nhiên, với vị trí của tay súng bắn tỉa thì khi hai người lính trinh sát tiến vào hành lang, chắc chắn họ sẽ bị hạ gục. Nhân sự huấn luyện có mặt ở hiện trường để thông báo cho hai anh lính

xui xẻo đó rằng họ "đã chết".

Lúc này, người chỉ huy trẻ nghe thấy ồn ào và tiếng súng nổ, nhìn qua ô cửa dẫn vào hành lang để xem chuyện gì đang xảy ra. Anh ta nhìn thấy hai người lính trinh sát nằm bất động trên sàn, rõ là đã "tử trận".

Anh ấy sẽ làm gì?

"Hai người nữa tiến lên! Xử lý căn phòng đầu tiên!"

Lúc này, hai thành viên kế tiếp trong lực lượng xung kích có vẻ lo sợ vì sẽ nối gót đồng đội, nhưng họ vẫn bước lên và tiến vào hành lang. Họ gần như không thể đi xa hơn "thi thể" của hai người đồng đội đầu tiên vừa mới "hy sinh" khi cũng bị bắn hạ bằng hàng loạt đạn súng sơn chết người. Tất nhiên, người huấn luyện cũng ra lệnh họ phải "chết" và ngã xuống đất.

Một lần nữa, người trung đội trưởng nghe thấy tiếng súng và quan sát xung quanh để nhận định tình hình. Anh nhìn thấy "xác" của bốn đồng đội phủ đầy vết đạn sơn đang nằm chồng chất trên hành lang. Anh sẽ quyết định thế nào? "Hai người kế tiếp! Tiến lên!"

Nghe lệnh, hai người lính SEAL tiếp tục đi lên trước, bước qua cửa vào hành lang. Tại đây, họ cũng sớm "bỏ mạng" vì súng sơn.

Đến lúc này, ta thấy rõ ràng có một vấn đề nghiêm trọng đang xảy ra. Đây là một mối đe dọa chết người. Vậy ta nên làm gì? Vị chỉ huy trẻ cho rằng mình biết cách xử lý.

"Thêm hai người nữa! Lên ngay!"

Hai người đồng đội nữa bước vào hành lang tử thần và sớm bị những loạt đạn súng sơn "xuyên qua" cơ thể. Tuy nhiên lần này người lãnh đạo đã chấp nhận tự mình dấn thân vào hiểm nguy hơn một chút. Anh ta quan sát hai người lính tiến vào hành lang và thấy họ bị loạt đạn bắn ra từ căn phòng nằm ở đầu hành lang bên kia giết chết. Anh nhìn thấy tay súng bắn tỉa đang nấp trong lô cốt. Bây giờ, người đội trưởng mới vỡ lẽ ra mọi chuyện. Anh sẽ làm gì đây?

"Có tên bắn tỉa ở cuối hành lang", anh thông báo cho cả đội biết tình hình trước khi ra mệnh lệnh kế tiếp. "Hai người nữa! *Tiến lên!*"

Kết quả không có gì thay đổi, lại thêm hai thành viên giẫm vào vết xe đổ của người đi trước. Vị chỉ huy vẫn tiến hành theo cách cũ, liên tục phái thêm người vào hành lang đó cho đến khi tất cả đều bỏ mạng, chỉ còn mỗi mình anh ta. Đến lúc này, anh biết mình cần phải làm gì nên hít một hơi thật sâu, đích thân lao vào hành lang và giống như những đồng đội khác, bị tấn công bằng súng sơn rồi hy sinh trong vinh quang chói lọi.

Anh là người cuối cùng ngã xuống. Toàn đội đã tử trận. Tất cả đều thất bại.

Nhưng ít ra người thủ lĩnh trẻ này vẫn chiến đấu đến hơi thở cuối cùng, đúng không?

Sai rồi!

Đây là lúc nên lùi lại. Sau khi kết thúc tình huống diễn tập, tôi thảo luận với vị sĩ quan trẻ tuổi này. Chúng tôi cùng xem lại kết quả: Rõ ràng cả đội đều tử vong trong khi chưa đạt được mục tiêu. Một kết quả tồi tệ và cậu ấy không bao giờ muốn nó lặp lại lần nữa. Tiếp theo, tôi giải thích cho cậu ấy hiểu về sự khác biệt giữa mục tiêu chiến lược và chiến thuật. Khi một kế hoạch hành động không hiệu quả, ta hoàn toàn được quyền từ bỏ nó, đặc biệt nếu việc cố chấp tiến hành tiếp sẽ thật sự ảnh hưởng xấu đến khả năng chinh phục mục tiêu dài hạn thì càng phải dứt khoát từ bỏ sớm. Trong trường hợp vừa rồi, trung đội của cậu ấy có giúp ích gì cho mục tiêu chiến lược khi đều tử trận hết hay không? Câu trả lời rõ ràng là: Không.

Trong đợt tập huấn kế tiếp, tôi đưa người chỉ huy này vào tình huống tương tự, thậm chí quay lại đúng kịch bản cũ ở tòa nhà cũ. Diễn biến đầu tiên không có gì thay đổi: Hai người lính trinh sát tiến vào hành lang và bị bắn gục. Hai người tiếp theo cũng vậy. Nếu anh ta vẫn muốn tiếp tục hành động này, tôi buộc phải can thiệp.

“Cậu đang làm gì vậy?”

“Xâm nhập vào hành lang.”

“Cậu đang tiến hành giống hệt lần trước.”

“Nhưng chúng ta cần rà soát tòa nhà, và như vậy thì phải vào từ hành lang này.”

“Chúng ta đã nói gì về việc này?”. Tôi hỏi lại, ngạc nhiên vì người

này không hề liên hệ được bài học trước đó. Tôi nhìn thấy mắt anh ta lóe lên một thoáng suy tư.

"Ý anh là… tôi nên dừng lại sao?". Viên sĩ quan trẻ dè dặt hỏi.

"Cậu nên bỏ kế hoạch này. Nó không khả thi. Cậu đã mất bốn đồng đội rồi. Tôi biết đây chỉ là diễn tập và sau khi kết thúc họ sẽ hồi sinh một cách kỳ diệu nhưng nếu là thật thì nghĩa là cậu đã hy sinh bốn thành viên của mình. Ngừng ở đây đi. Cậu cần suy nghĩ lại cho kỹ".

"Nhưng tôi không thể bỏ đi. Chúng tôi phải hoàn thành nhiệm vụ."

"Được thôi. Cậu hãy lùi lại một chút. Nhìn bao quát hơn. Quan sát xung quanh xem. Cậu nghĩ còn có phương án nào khác không?"

"Hành lang này là đường dẫn tới tất cả các căn phòng trong tòa nhà."

"Đúng là chúng ta phải rà soát tòa nhà này và hành lang thông tới mọi căn phòng. Nhưng ta còn có thể tiếp cận các phòng từ vị trí nào khác không, nhất là đối với căn phòng cuối hành lang có tay súng bắn tỉa kia?"

Viên chỉ huy trẻ bối rối trong giây lát. Tôi liền hướng mắt về phía ô cửa sổ và khẽ gật đầu.

"Cửa sổ. Các phòng đều có cửa sổ. Chúng ta có thể leo vào từ đó."

"Ý tưởng rất hay." Tôi mỉm cười đáp lại. Dựa theo đó, người chỉ huy nhanh chóng giao nhiệm vụ cho một hoặc hai nhóm hỏa lực ra phía ngoài tòa nhà và trèo vào gian phòng có tay súng bắn tỉa theo đường cửa sổ.

Cả đội nhanh chóng bắt tay vào hành động. Họ ném những viên lựu đạn giả vào căn phòng mục tiêu để làm bị thương hoặc chí ít là cầm chân được tên bắn tỉa. Tiếp theo, mọi người leo cửa sổ vào và loại trừ hắn. Như vậy, trung đội này đã học được một cách giải quyết vấn đề mới, thật ra cách này không mới – nó được gọi là *tùy cơ ứng biến*. Quan trọng hơn cả, nhà lãnh đạo trẻ rút ra được bài học rằng việc từ bỏ kế hoạch là có thể chấp nhận được.

Nhưng tôi hiểu tại sao họ lại do dự như vậy; có lẽ từ bỏ không phải là cách gọi chính xác. Thật ra cách này nên được gọi là *tạm thời rút lui*. Chúng ta không từ bỏ hoàn toàn. Ta không hề đầu hàng mà

chỉ bỏ qua một phương án không hiệu quả để thử một phương án khác.

Đây là một góc nhìn quan trọng để đánh giá lại vấn đề – xem xét dưới góc độ chiến thuật và chiến lược. Theo thuật ngữ quân sự, chiến thuật là tình huống ngay trước mắt bạn, là trận chiến đang diễn ra ngay lúc này. *Chiến lược* là mục tiêu chung, dài hạn và bao quát mà bạn đang nỗ lực đạt được. Ví dụ, mục tiêu chiến thuật có thể là cố gắng chiếm được một ngọn đồi hoặc một khu vực trong thành phố, trong khi mục tiêu chiến lược là lật đổ nhà cầm quyền chuyên chế đang đe dọa sự ổn định tại nơi ông ta đang sinh sống. Đây rõ ràng là một nhiệm vụ nguy hiểm ngay trước mắt.

Bạn hoàn toàn có thể từ bỏ mục tiêu chiến thuật, không cần phải chiếm giữ ngọn đồi hay giành quyền kiểm soát thành phố ngay lúc này, bởi vì quân địch quá mạnh và phòng thủ kiên cố ở những vị trí đó. Hoàn thành những mục tiêu này sẽ gây tổn hại rất nhiều đến người và của. Thay vào đó, bạn có thể bỏ qua chúng hoặc gác lại sau. Hãy loại bớt mục tiêu chiến thuật.

Tuy nhiên, bạn không được buông xuôi nhiệm vụ chiến lược. Nếu đã tiến hành đánh giá chiến lược và quyết định buộc phải loại bỏ nhà cầm quyền chuyên chế này để đảm bảo an ninh cho đất nước, hãy kiên trì. Bạn không thể từ bỏ mục tiêu chiến lược của mình.

Thậm chí nhiều khi để hoàn thành mục tiêu dài hạn, chúng ta phải bỏ qua một số mục tiêu ngắn hạn. Chẳng hạn như Tổng Tư lệnh George Washington đã ra lệnh cho các lực lượng rút lui khỏi New York. Quyết định này đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong việc phục hồi sức chiến đấu cho quân đội, chuẩn bị cho các cuộc chiến ở giai đoạn sau này.

Một tình huống tương tự đã xảy ra trong Thế chiến I. Sau một chiến dịch kéo dài ở bán đảo Gallipoli, gây thương vong vô số cho quân Anh, Úc, New Zealand và Pháp, phe Đồng minh quyết định chấm dứt chiến dịch – đúng vậy, là từ bỏ. Tuy nhiên, những đội quân được rút khỏi nơi này được bố trí vào các cuộc chiến khác, góp phần tạo nên chiến thắng chung cuộc cho phe Đồng minh.

Chắc chắn hầu hết mọi người đều biết cuộc di tản Dunkirk qua eo biển Manche ngăn cách giữa Anh và Pháp. Hơn 300.000 quân Đồng minh đã được di tản để tiếp tục sống và chiến đấu khi có cơ hội khác. Họ chấp nhận từ bỏ trận chiến trước mắt để dưỡng sức và đánh bại Phe Trục[1].

[1]. Phe Trục, còn được gọi là "Trục Rome–Berlin–Tokyo" hay Khối Trục là từ để chỉ các quốc gia chiến đấu chống lại lực lượng Đồng Minh trong Thế chiến II. Các nước phe Trục đồng thuận về khoản đối địch với phe Đồng minh, nhưng không có sự phối hợp nhất trí trong hành động. (BTV)

Ngoài ra, vẫn còn nhiều tình huống khác mà nhà lãnh đạo buộc phải từ bỏ, rút lui, ngừng kế hoạch và chấp nhận thất bại tạm thời để củng cố đội ngũ, chờ thời cơ chín muồi để trở lại giành chiến thắng chung cuộc.

Đôi khi bạn phải hy sinh một mục tiêu ngắn hạn, phải lùi một bước để tiến ba bước. Nhưng bạn không bao giờ được từ bỏ sứ mệnh lâu dài hay mục tiêu chiến lược của mình.

"

Trừng phạt có lẽ là việc đáng buồn mà ít lãnh đạo nào muốn thực hiện nhưng đôi khi nó thật sự cần thiết. Bạn dẫn dắt đội ngũ càng tốt thì càng ít phải áp dụng hình phạt, nhưng đôi khi vẫn phải dùng đến. Hãy trừng phạt một cách công bằng.

"

4

Truyền thông trong đội ngũ

ĐẢM BẢO TẤT CẢ THÀNH VIÊN ĐỀU NẮM RÕ THÔNG TIN

Cách thức di chuyển chủ yếu của lính SEAL là bộ hành. Dĩ nhiên, máy bay, trực thăng và tàu chiến vẫn được sử dụng khi cần di chuyển đường dài, nhưng cách chúng tôi tiếp cận mục tiêu cuối cùng vẫn giống như cách mà các chiến binh xông pha vào chiến trường từ hàng nghìn năm nay: đi bộ.

Tùy vào từng hoạt động mà khoảng cách di chuyển sẽ khác nhau. Có thể bạn chỉ cần đi vài trăm mét cuối cùng sau khi được trực thăng thả xuống ngay cạnh mục tiêu, hoặc cũng có thể là cuộc hành quân hàng chục cây số, kéo dài nhiều ngày đêm.

Trong những bộ phim hoặc chương trình truyền hình, quá trình hành quân thường được khắc họa khá đơn giản, bình yên hệt như đi bộ trong công viên.

Tuy nhiên, thực tế hoàn toàn ngược lại. Đây là hoạt động thử thách về thể chất lẫn tinh thần, đôi khi gây đau đớn và có thể là phần khó khăn nhất trong một hoạt động. Mỗi thành viên trong đội tuần tra đều được trang bị vũ khí, đạn dược, mũ và áo bảo hộ, radio, pin, dụng cụ y tế, thức ăn và nước uống, cùng một số thiết bị đặc biệt khác phục vụ cho những hoạt động cụ thể. Trọng lượng tối thiểu mà mỗi người lính phải mang theo là 20-30kg và tối đa có thể lên đến 55kg. Gánh nặng này cộng với địa hình dốc đứng và hiểm trở, thường bị yêu cầu di chuyển cả quãng đường dài trong đêm với tầm nhìn hạn chế, sự căng thẳng vì phải liên tục cảnh giác trước động tĩnh của kẻ thù – tất cả biến một cuộc đi bộ bình thường trở thành quá trình thử thách khắc nghiệt, vắt kiệt sức lực và tinh thần của những người lính.

Khi còn là một anh lính trẻ, tôi từng trải qua một khóa đào tạo mang tên khóa Huấn luyện Chiến thuật SEAL, hay STT, cùng với những tân binh khác thuộc quyền quản lý của Biệt đội SEAL Số 1. Đó là nhiệm vụ đầu tiên của chúng tôi khi gia nhập một đội SEAL. Khóa huấn luyện này được cho là xây dựng dựa trên nền tảng kiến thức mà chúng tôi đã học trong Chương trình huấn luyện tác chiến dưới nước thuộc khuôn khổ đào tạo của SEAL (BUD/S) và nhằm chuẩn bị hành trang trước khi được chỉ định vào một trung đội nào đó. Bên cạnh việc mở rộng kiến thức cơ bản, người hướng dẫn đã yêu cầu chúng tôi tìm hiểu về bộ nguyên tắc nền tảng, sau đó đảm nhận các vai trò trong nhiều công việc khác nhau ở Trung đội SEAL. Nhờ vậy, chúng tôi hiểu được từng vị trí mà mình có thể đảm nhiệm trong tương lai.

Theo đó, tôi đã hành quân trong đủ mọi vai trò như xạ thủ súng liên thanh hạng nặng, lính cứu thương, lính trinh sát, người bọc hậu và thậm chí là trưởng đội tuần tra. Mỗi nhiệm vụ lại đặt tôi vào một vị trí khác theo thứ tự xếp hàng của một tiểu đội. Tôi thật may mắn vì được đảm nhận nhiều vị trí khác nhau trong nhiều cuộc tuần tra, trước khi được phân công cố định làm nhân viên điện đài cho Trung đội SEAL đầu tiên.

Khi một đội ngũ đi tuần, lính trinh sát sẽ đi trước dẫn đường, tiếp theo là chỉ huy. Sau chỉ huy là nhân viên điện đài, xạ thủ súng liên thanh đầu tiên, lính cứu thương, xạ thủ tiếp theo, sau đó là đội phó và cuối cùng là người bọc hậu. Khi một trung đội gồm hai tiểu đội cùng đi tuần với nhau, họ sẽ đi theo thứ tự – đội một dẫn đường còn đội hai bảo vệ phía sau.

Do đó, mỗi vị trí của lính SEAL trong cuộc tuần tra được quyết định theo nhiệm vụ của họ trong trung đội hoặc tiểu đội đó. Nhờ có cơ hội trải nghiệm tất cả vị trí này mà tôi đã học được bài học đáng quý về kỹ năng lãnh đạo.

Nếu là lính trinh sát, bạn sẽ chịu nhiều vất vả hơn vì phải mở đường cho cả đội nhưng bù lại, bạn luôn biết rõ chuyện gì đang xảy ra. Với trọng trách của người đi đầu, bạn thật sự phải dẫn dắt cuộc đi tuần: bạn tiến lên phía trước, liên tục xem xét bản đồ, đánh dấu các đặc điểm địa hình đã nghiên cứu trước khi bạn đi qua, đếm số bước chân để biết mình đã đi được bao xa, thường xuyên xác định mình đi được tới đâu và còn phải đi bao xa nữa.

Người tiếp theo trong hàng là chỉ huy của đội. Ở vị trí này, bạn cũng có cơ hội tốt để nắm bắt tình hình hiện tại. Bạn sẽ phối hợp chặt chẽ với lính trinh sát – người đã cùng bạn nghiên cứu bản đồ

và chỉ ra những cột mốc quan trọng cho biết chúng ta đang ở đâu và còn phải đi bao xa. Thường sau mỗi giờ, cả đội sẽ dừng lại nghỉ ngơi khoảng 10 phút, người tiên phong và chỉ huy sẽ cùng nhau phân tích bản đồ, sử dụng la bàn và xác định chính xác vị trí của đội lúc này.

Nhân viên điện đài là thành viên kế tiếp đứng trong hàng ngũ. Anh cần đi gần đội trưởng để truyền yêu cầu hỗ trợ các thiết bị như máy bay hay pháo khi cần thiết. Như vậy, người này cũng phải nắm được đầy đủ thông tin. Anh sẽ quan sát người tiên phong và đội trưởng nghiên cứu bản đồ, lắng nghe họ thảo luận về khoảng cách còn lại đến mục tiêu, địa hình mà cả đội chuẩn bị tiến vào và khi nào thì dừng lại lần nữa. Ngoài ra, khi chỉ huy cần báo cáo thông tin lên cấp trên – chẳng hạn như vị trí của đội trong khoảng cách đến mục tiêu – nhân viên điện đài luôn là người thực hiện việc đó nên anh ta sẽ nắm rõ tình hình.

Sau ba vị trí đầu tiên là đến xạ thủ súng máy thứ nhất. Đây là vị trí thường dễ bị mất liên lạc đầu tiên trong đội tuần tra. Vì cách đội trưởng quá xa nên xạ thủ này không thể nghe được bất kỳ cuộc thảo luận nào giữa hai người đi đầu. Kế đến là lính cứu thương, như vậy anh là người đứng thứ năm tính từ trên xuống và hầu như hoàn toàn mù mờ về vị trí mình đang đứng cũng như tình hình hiện tại.

Xạ thủ súng liên thanh số hai tiếp nối lính cứu thương. Thành viên này còn mất kết nối trầm trọng đến mức chỉ biết nhắm mắt đi theo người phía trước. Chưa hết, sau anh ấy còn nhiều đồng đội khác. Mỗi người cứ cách xa chỉ huy thêm một chút thì càng mơ hồ về thông tin.

Người cuối cùng trong đội hầu như không nhận được chút tin tức nào. Khi bạn nắm được càng ít thông tin thì càng dễ gặp nguy hiểm. Bạn không định hình được mình đang đứng đâu, còn cách mục tiêu bao xa, thời gian nghỉ ngơi kế tiếp, những dạng địa hình xung quanh, liệu có cần leo lên đồi cao hay vượt sông không. Bạn chỉ biết lầm lũi tiến tới và chịu đựng sự mệt mỏi ngày càng dữ dội. Tinh thần sa sút. Bạn cảm thấy cả đội sắp tan rã đến nơi.

Tuy nhiên, sự kiệt sức và xuống tinh thần chưa phải hậu quả tệ hại nhất. Điều tệ nhất chính là tình trạng ngay lúc này của bạn. Khi không biết mình đang ở đâu, nếu bị kẻ thù tấn công, bạn sẽ chạy theo đường nào? Nếu tách khỏi các thành viên khác, nguy cơ bị lạc là rất cao. Biết rõ vị trí mà mình đang đứng là thông tin quan trọng bậc nhất trên chiến trường, vậy mà bạn lại không có.

Vì đã từng đảm nhận tất cả các vị trí nên tôi hiểu rằng càng đứng xa chỉ huy thì thông tin đến với mình càng ít ỏi. Mỗi khi được làm lính trinh sát, đội trưởng hoặc nhân viên điện đài, mọi thứ trở nên rõ ràng hơn rất nhiều vì tôi biết được điều gì đang diễn ra. Ngược lại, khi bị xếp xuống cuối hàng, cảm giác như mình đang bị chụp một cái túi trên đầu giữa vùng đất xa lạ. Tôi ghét cảm giác đó.

Do đó, bất cứ khi nào nhận chức trưởng đội tuần tra, cả trong quá trình huấn luyện khi còn là một binh sĩ rồi đến khi trở thành sĩ quan chính thức, giữ chức tiểu đội trưởng, Trung đội trưởng và chỉ huy đơn vị đặc nhiệm, tôi luôn phải đảm bảo tất cả thành viên đều nắm rõ mọi thông tin. Trong buổi họp phân công nhiệm vụ, tôi nhắc đi nhắc lại về tầm quan trọng của việc truyền tin khi đi tuần tra. Tôi cần chắc chắn là tất cả đều biết và hiểu rõ tuyến đường mà cả đội đang đi, tập trung chú ý vào những đặc điểm địa hình then chốt mà tôi biết ai cũng dễ dàng xác định được. Sau đó, tại mỗi trạm dừng chân dọc đường, tôi sẽ mang bản đồ đến gặp từng người và giải thích rằng chúng tôi đang ở đâu, mục tiêu còn cách bao xa và địa hình sắp đi qua có đặc điểm gì. Tôi cũng kiểm tra tình hình của các đồng đội: còn bao nhiêu nước uống, chân họ có khỏe không, họ có mệt mỏi không.

Tôi làm vậy không chỉ để mang lại sự thoải mái và hài lòng cho thành viên. Quan trọng hơn, việc thiếu kiến thức về chiến trường sẽ gây nguy hiểm cho một đại đội, trung đội hay một đơn vị ở bất kỳ quy mô nào. Những đội ngũ nắm rõ thông tin sẽ duy trì được tinh thần hăng hái và phấn chấn, chuẩn bị sẵn sàng và có thể hoàn thành nhiệm vụ một cách hiệu quả. Trái lại, một đội ngũ mù mờ tin tức đồng nghĩa với việc thảm họa đang chực chờ ập đến.

Điều này không chỉ đúng với các cuộc tuần tra trong quân đội. Ở bất kỳ tình huống lãnh đạo nào, cung cấp đầy đủ thông tin cho tất cả thành viên luôn là nhiệm vụ quan trọng nhất. Khi mọi người không biết mình đang ở đâu, sẽ đi tới đâu và còn cách mục tiêu bao xa, họ sẽ bị hoang mang và mất phương hướng. Họ không hiểu đóng góp của mình có tác động đến mục tiêu chiến lược như thế nào, dẫn đến hiệu quả công việc kém đi. Tinh thần sa sút.

Đứng từ góc độ của người lãnh đạo, điều khó nhất là thấu hiểu rằng đội ngũ của bạn không phải lúc nào cũng thấy rõ những gì bạn thấy. Mọi người không được cung cấp đầy đủ thông tin như bạn và thật bất cẩn nếu tự giả định rằng họ có thể nắm rõ tình hình. Bạn phải chủ động cập nhật tin tức cho cả đội, hãy liên tục giúp họ bám sát tình hình đang diễn ra. Bạn cũng không thể chờ

đợi cấp dưới chủ động hỏi mình vì rất có thể họ còn không biết bản thân bị thiếu thông tin gì. Hãy nghĩ rằng mọi người chưa biết gì cả chứ đừng giả định ngược lại. Nhiệm vụ của người chỉ huy chính là đảm bảo cả đội nắm rõ tin tức mọi lúc mọi nơi.

KIỂM SOÁT TIN ĐỒN

Nếu tổ chức của bạn đang lây lan những tin đồn thất thiệt thì bạn chính là người đã tạo môi trường cho chúng sinh sôi nảy nở. Đó là kiểu môi trường thiếu thông tin. Nếu bạn không đích thân cập nhật tình hình, mọi người sẽ tự suy diễn và tam sao thất bản.

Do đó, hãy đón đầu các tin đồn. Giống như trong cuộc tuần tra, bạn cần đảm bảo tất cả thành viên đều nắm rõ mọi thông tin. Bạn cần sa thải vài người? Hãy giải thích lý do. Bạn phải ngừng sản xuất một sản phẩm? Hãy cho cả đội biết tại sao. Bạn muốn đóng cửa một văn phòng? Hãy trình bày nguyên nhân chính đáng trước đồng đội.

Tất cả những chủ đề này đều rất khó đề cập. Ta rất dễ tìm cớ thoái thác để phớt lờ chúng. Dĩ nhiên việc giữ im lặng và hy vọng không có ai để ý thoải mái hơn rất nhiều. Nhưng chắc chắn người ta sẽ để ý và tự suy diễn theo ý kiến chủ quan. Sếp đột nhiên sa thải vài người sao? "Chúng ta phá sản tới nơi rồi!", tin đồn có thể là như vậy. Phải dừng sản phẩm này ư? "Chắc công ty sắp tiêu tùng rồi!". Một văn phòng bị đóng cửa ư? Giờ thì mọi việc đã rõ: *"Chúng ta sẽ phá sản!"*.

Đừng để tình trạng này xảy ra. Hãy quyết liệt ngăn chặn tin đồn bằng cách chủ động đón đầu và thông báo thông tin chính thống với đồng đội. Hãy trung thực, thẳng thắn và kịp thời. Bạn càng chần chừ lâu, tin thất thiệt càng lan rộng và khó kiểm soát hơn. Ngược lại, nếu bạn nhanh chóng chia sẻ thành thật về tình hình của tổ chức, mọi người càng dễ đón nhận và hạn chế rắc rối không đáng có.

ĐƯA RA HƯỚNG DẪN RÕ RÀNG

Nếu những quản lý cấp dưới hoặc đội quân tiền tuyến không làm đúng theo yêu cầu, người đầu tiên bạn cần xem xét lại chính là bản thân mình. Vấn đề này xảy ra rất có thể là vì bạn đưa ra hướng dẫn không rõ ràng hoặc bị sai hướng.

Để cấp dưới dễ dàng hành động, các hướng dẫn cần đơn giản, dễ hiểu và chính xác. Bạn không nhất thiết phải nói quá nhiều. Trên thực tế, việc chỉ dẫn quá chi tiết lại làm mọi việc trở nên rối rắm

và khó hiểu hơn. Một điều quan trọng khác là chỉ thị cần truyền đạt một thông điệp nhất quán đối với các cấp lãnh đạo trong tổ chức, dù có thể có sự khác biệt về mặt chi tiết.

Khi tôi là chỉ huy của Đơn vị Đặc nhiệm Bruiser được điều động đến Ramadi, Iraq, những quy tắc giao chiến cần được giải thích với cả đội để họ hiểu rõ cách thức và thời điểm được phép tấn công kẻ thù bằng vũ lực gây sát thương cao hết sức phức tạp và khó hiểu. Tài liệu hướng dẫn dài cả chục trang, sử dụng toàn thuật ngữ pháp lý. Thông điệp chính chứa đầy những từ ngữ dễ nhầm lẫn như "lực lượng quân sự và bán quân sự của kẻ thù" và "cần đảm bảo mục tiêu muốn tiêu diệt là mục tiêu quân sự hợp pháp". Một người dày dạn kinh nghiệm và không phải chịu áp lực có thể dễ dàng nắm bắt ý nghĩa của những cụm từ này. Tuy nhiên, với một người lính SEAL trẻ tuổi đang hoạt động trên chiến trường, việc đọc, phân tích ý nghĩa của tài liệu rồi ghi nhớ nội dung là cực kỳ khó khăn, nhất là dưới áp lực căng thẳng của trận đấu, chưa kể họ còn phải đưa ra quyết định ảnh hưởng đến sự sống còn của người khác.

Chính vì vậy, tôi đã "chuyển ngữ" các quy tắc tấn công sang một ngôn ngữ bình dân hơn để cả đội dễ dàng tiếp thu: "Nếu buộc phải nổ súng, hãy chắc chắn người bạn sắp bắn là kẻ xấu." Hợp lý, đơn giản và dễ hiểu. Khi quan sát những người không có mục đích và động cơ rõ ràng, chúng ta rất khó xác định họ có thuộc phe thù địch hay không. Những kẻ này thường có hành động đáng ngờ và làm nhiều việc ngoài dự đoán. Tuy nhiên, nếu chúng bắt đầu ra tay với các lực lượng liên minh thì rõ ràng đó là phe thù địch. Một khi ranh giới này bị xâm phạm và hành vi tấn công đó do một cá nhân thực hiện thì có thể xác định đó là kẻ xấu và cần tiêu diệt. Đây là quyết định đơn giản mà một tay súng thường phải thực hiện.

Một yêu cầu quan trọng khác là giúp đội ngũ của tôi hiểu được tại sao việc tuân theo quy tắc chiến đấu lại quan trọng đến vậy. Tôi cần giải thích rõ ràng với họ: Nếu có một lính SEAL sát hại hoặc làm bị thương người dân vô tội thì sẽ gây ra ảnh hưởng tiêu cực nghiêm trọng đến mọi nỗ lực của tập thể trong chiến dịch này. Chúng ta đến đây là để bảo vệ người dân, vì vậy việc gây ra bất kỳ tổn hại nào cho họ là đi ngược lại sứ mệnh và tuyệt đối không chấp nhận được.

Mọi người trong đơn vị tác chiến của tôi đều hiểu rõ hướng dẫn này, họ nên như vậy song thật khó để đảm bảo tất cả đều thấm nhuần nó. Để đảm bảo điều đó, người chỉ huy không chỉ dừng lại ở

việc hỏi xem họ có hiểu hay không. Thường thì mọi người sẽ gật đầu đồng ý vì không muốn thừa nhận mình chưa hiểu. Cách kiểm tra tốt nhất là yêu cầu họ tự giải thích lại hướng dẫn vừa rồi. Thậm chí bạn có thể đặt ra một số tình huống và yêu cầu cấp dưới xử lý. Nếu họ xử lý tốt nghĩa là đã nắm rõ quy tắc.

Ngoài ra, bạn cũng cần đưa ra hướng dẫn qua càng nhiều kênh giao tiếp càng tốt. Gửi văn bản. Trao đổi trực tiếp. Quay lại video để mọi người xem đi xem lại. Nhắc nhở thông điệp trong các cuộc điện đàm. Đồng thời yêu cầu quản lý cấp dưới làm tương tự. Mỗi người sẽ có những cách tiếp thu thông tin khác nhau; vì vậy, hãy truyền đạt theo tất cả các kênh mà họ dễ nắm bắt nhất.

NÓI SAO THÌ LÀM VẬY ĐI!

"Nói sao thì làm vậy đi!", thỉnh thoảng bố mẹ sẽ quát con cái như thế. Dọn dẹp phòng đi. Phải về nhà trước 10 giờ. Rửa chén đi. Nhớ đội mũ bảo hiểm khi trượt ván đấy. Nói sao thì cứ làm vậy đi.

Nếu thường ra lệnh cho con cái như vậy, bạn cũng có thể vô tình dùng cách nói tương tự với nhân viên của mình. Như vậy là không ổn. Thậm chí, bạn cũng không nên nói chuyện với con cái theo cách này.

Hãy cùng phân tích ví dụ về câu chuyện trượt ván. Tôi sống sát một bãi biển ở miền Nam California. Tại đây, trượt ván là một môn thể thao rất được ưa chuộng. Các kỹ thuật trượt và những pha nhào lộn ngoạn mục đúng là ngoài sức tưởng tượng và có thể gây nguy hiểm. Trong đó, rủi ro lớn nhất là đập đầu vào vỉa hè. Do đó, đội mũ bảo hiểm đúng là một lời khuyên chí lí.

Nhưng nếu bạn nói với một đứa trẻ: "Bố bảo đội mũ là phải đội mũ." Liệu nó có vâng lời không? Dĩ nhiên, nếu bạn đứng đó theo dõi và bắt buộc đứa trẻ phải nghe lời, nó cũng sẽ ngoan ngoãn đội vào thôi. Nhưng sau khi lớn thêm vài tuổi và chơi một mình với bạn bè, đứa trẻ vẫn sẽ nghe lời chứ? Nó sẽ sớm nhận ra việc đội mũ bảo hiểm rất khó chịu, nóng nực, có chút cồng kềnh, và quan trọng nhất là không "ngầu". Do đó, ngay khi đứa trẻ thoát khỏi tầm mắt của bạn, chúng sẽ cởi mũ ra ngay. "Nói sao thì làm vậy đi!" – câu mệnh lệnh này chẳng có chút trọng lượng nào khi tôi không có mặt ở đó để giám sát.

Nhưng nếu bạn kiên nhẫn giải thích với con lý do tại sao phải đội mũ bảo hiểm, về nguy cơ bị té khỏi ván trượt và đập đầu xuống đất thì kết quả có khác đi không? Nếu bạn dắt con đến bệnh viện

và để cho bé thấy những đứa trẻ khác cũng gặp phải tai nạn tương tự, bây giờ đang nằm trên giường bệnh vì não bị chấn thương nặng nề, mất khả năng đi đứng, nói chuyện và chăm sóc bản thân, liệu con bạn có biết sợ hơn không? Và nếu bạn đưa con ra nghĩa trang và chỉ cho bé thấy ngôi mộ của một cậu bé 10, 11 tuổi đã qua đời vì tai nạn trượt ván, con bạn sẽ bị ấn tượng mạnh mẽ chứ? Chắc chắn rồi! Rất có thể con gái bạn sẽ tự giác đội mũ và thậm chí còn khuyến khích bạn bè làm theo nữa. Điều làm nên sự khác biệt chính là giải thích *tại sao* việc bạn đang yêu cầu cô bé thực hiện lại quan trọng đến vậy.

Rõ ràng, áp đặt không phải là cách hiệu quả để thuyết phục người khác làm theo mong muốn của bạn, càng không phải phương pháp lãnh đạo sáng suốt. Dù điều này nghe có vẻ hiển nhiên nhưng bạn vẫn sẽ bắt gặp cách ra lệnh đó dưới nhiều hình thức khác nhau: "Đây là lệnh của tôi", "Đây là dự án của tôi" hoặc "Anh là cấp dưới của tôi đấy". Đây đều là cách nói khác của câu "Bảo sao thì cứ làm vậy đi" và đều không mang lại hiệu quả lãnh đạo. Chúng không khuyến khích cấp dưới của bạn nỗ lực hết mình để hoàn thành nhiệm vụ. Họ chỉ máy móc làm theo mệnh lệnh mà không đầu tư chút tâm huyết hay sự kiên trì nào vì không thật sự hiểu được lý do tại sao phải làm những việc này.

Đừng lãnh đạo như vậy. Thay vào đó, hãy giải thích cho các thành viên hiểu tại sao họ cần làm một việc gì đó, và tại sao nên thực hiện theo cách như vậy. Hãy nói về tầm quan trọng của một nhiệm vụ, hành động hoặc quy trình và tác động của nó đối với cả nhóm, với công ty, với sứ mệnh chung cũng như với từng cá nhân.

Ngoài ra, bạn không nên áp đặt ý kiến của mình lên người khác vì rất có thể người sai lầm chính là bạn. Khi cấp dưới chất vấn về lý do thực hiện một nhiệm vụ hoặc tại sao lại chọn một phương pháp nào đó và bạn chỉ đáp qua loa "nói sao thì làm vậy đi", tức là bạn không hề biết câu trả lời. Nếu ngay cả lãnh đạo cũng không biết vì sao cần làm việc này, vậy cớ gì phải thực hiện nó?

Tôi từng làm việc với một công ty công nghệ phần cứng. Họ muốn khởi động dự án lớn đầu tiên của mình. Giống như nhiều công ty non trẻ khác, họ rơi vào tình trạng thiếu người thừa việc. Tôi phải giải thích với một nhóm kỹ sư lớn và đội ngũ điều hành, trong đó có cả Giám đốc điều hành, về tầm quan trọng của việc hiểu rõ *tại sao* bạn lại làm những việc hiện tại. Tôi khuyên các kỹ sư then chốt rằng nếu không hiểu nguyên nhân cần thực hiện một nhiệm vụ, họ cần hỏi lại giám sát.

Một người liền hỏi lại: "Nhưng nếu giám sát của tôi cũng không biết thì sao?"

"Vậy thì hỏi lên cấp trên nữa", tôi đáp.

"Lỡ họ cũng không biết thì sao?", anh ta bật lại.

"Anh hãy hỏi cấp trên tiếp theo, và tiếp theo nữa, cho đến khi có câu trả lời mới thôi." Sau đó, tôi nhìn sang vị CEO và hỏi: "Với tư cách là CEO và đang cố gắng đưa thiết bị ra thị trường, anh có muốn nhân viên nỗ lực làm một việc mà không một người nào trong nhóm hiểu được tầm quan trọng của nó không?"

"Không, chắc chắn là không rồi." Vị CEO đáp. "Vì khối lượng công việc cần làm cho đợt ra mắt này rất nhiều nên chúng tôi muốn mỗi một người phải phụ trách những nhiệm vụ thật sự quan trọng. Nếu không có quản lý nào giải thích được tầm quan trọng của một hành động đối với mục tiêu chung, các bạn không cần thực hiện nó."

Như vậy, việc giải thích *lý do* không chỉ đảm bảo cho đội ngũ thực hiện hiểu rõ nhiệm vụ mà còn tránh lãng phí thời gian và nguồn lực vào những thứ không thật sự quan trọng. Cách lãnh đạo áp đặt sẽ làm mất đi tất cả lợi ích đó. Nếu bạn nhận thấy mình hay ra lệnh cho thành viên thì hãy dừng ngay lại, đánh giá tình hình và lý giải nguyên nhân thật sự cần tiến hành nhiệm vụ đó. Điều này không chỉ cần thiết cho cấp dưới mà còn cho *chính bạn*.

"NHIỆM VỤ NÀY CÓ LỢI ÍCH GÌ CHO TÔI?"

Tôi vừa mới có phần chia sẻ với hầu hết đội ngũ nhân viên của một tập đoàn lớn về Nguyên tắc chiến đấu và Chịu trách nhiệm tuyệt đối. Sau khi kết thúc buổi nói chuyện, vị CEO liền đứng dậy chia sẻ về thành quả công ty đã lấy lại vốn và lần đầu tiên thu về được lợi nhuận sau hai năm. Đó là một khoản tiền khá lớn khiến các cổ đông hết sức hài lòng. Rõ ràng, ông rất hào hứng với kết quả này. Nhưng trái với kỳ vọng của ông, mọi người chỉ ngồi im lắng nghe, không một tiếng chúc mừng hay vỗ tay đáp lại sự nhiệt tình của CEO. Một sự yên lặng kỳ quặc đầy ngột ngạt, không hề tương xứng với nhiệt huyết của ông. Khi vị CEO này phát biểu xong, thái độ của ông và đám đông có một sự chênh lệch rõ ràng.

Ông bước xuống sân khấu, hết sức bối rối trước vẻ thờ ơ của các đồng nghiệp. Tôi có thể nhận ra nét bàng hoàng của ông vì sự dửng dưng của đội ngũ nhân viên và ban lãnh đạo. Họ không tỏ ra phấn khởi trước sự xoay chuyển ngoạn mục mà công ty vừa trải

qua cũng như số lợi nhuận đã được gửi đến những cổ đông. Vị CEO, COO và tôi trở về văn phòng để thảo luận.

“Mọi chuyện không như tôi mong đợi,” vị CEO lên tiếng trước.

“Tôi cũng bất ngờ”, vị COO tiếp lời.

“Là lỗi của tôi,” tôi lên tiếng. “Lẽ ra tôi nên xem qua bài phát biểu của anh và suy nghĩ kỹ hơn về nó.”

“Bài phát biểu của tôi có vấn đề gì sao?”, vị CEO hỏi. “Chỉ nói toàn tin tức tốt tôi mà. Chúng tôi đã cắt giảm chi phí. Tinh giảm những nhân sự không cần thiết. Thậm chí tôi còn giải thích *lý do* đúng như lời khuyên của anh. Sự thực là chúng tôi đã làm mọi thứ để tạo ra lợi nhuận kia mà! Và công ty đã ăn nên làm ra, bắt đầu sinh lời lần đầu tiên sau hai năm hoạt động! Họ không thích chỗ nào chứ?”

Vị CEO nói rất đúng. Từ lập trường của ông, toàn bộ những điều đó đều là tin tức tốt lành. Vấn đề là ông không hiểu được suy nghĩ của nhân viên khi nghe những lời đó vì không đứng trên quan điểm của họ. Cả tôi cũng chưa kịp lắng nghe ý kiến của mọi người nên không lường trước việc này. Do đó, tôi giải thích với ông.

“Vấn đề không nằm ở chỗ tin tốt hay tin xấu. Chỉ có điều góc nhìn của cấp dưới khác với góc nhìn của anh. Suốt mấy tháng qua, tôi đã làm việc với các lãnh đạo và quản lý trực tiếp. Họ nhìn nhận theo cách khác. Khi anh nói: ‘Chúng ta đã giảm bớt chi phí’, họ lại hiểu là: ‘Ông đã cắt bỏ những nguồn lực và vật liệu thiết yếu trong công việc của chúng tôi’. Khi anh nói: ‘Chúng ta đã giảm biên chế những nhân sự không cần thiết’, họ lại nghe thành: ‘Ông đã sa thải bạn bè của chúng tôi và bây giờ, công ty bị khan hiếm nhân lực hơn bao giờ hết.’ Thậm chí, khi biết*nguyên nhân* của những hành động này: ‘Lần đầu tiên sau hai năm, công ty thu về được lợi nhuận,’ họ lại hiểu thành: ‘Những cổ đông từ trên trời rơi xuống đang hưởng số tiền mà chúng ta vất vả lắm mới kiếm được.’ Góc nhìn của họ và của anh quá khác biệt nhau, vì vậy anh cần trình bày lại sao cho họ dễ hiểu.”

Tôi có thể nhận thấy vị CEO đã vỡ lẽ ra vấn đề. “Nhưng thông điệp vốn là như vậy. Sự thật luôn là sự thật và đây là một thông điệp tích cực. Làm sao tôi có thể ‘biến tấu’ cho nó tốt đẹp hơn nữa? Công ty làm ăn phát đạt và lợi nhuận là khoản tiền mà các cổ đông rõ ràng được hưởng. Quy luật kinh doanh là vậy mà.”

Tôi kiên nhẫn giải thích: “Như tôi đã nói, anh cần đứng trên lập

trường của họ để tìm cách truyền đạt sao cho phù hợp. Chúng ta cần tạo ra mối liên kết giữa đội ngũ nhân viên và các lý do này. Sự liên kết đó có thể là: Vậy là sau hai năm, lần đầu tiên công ty của chúng ta đã thu được lợi nhuận. Như vậy, ta có thể đầu tư vào quảng cáo nhiều hơn. Càng đầu tư vào quảng cáo thì càng thu hút được nhiều khách hàng tiềm năng, từ đó tạo ra nhiều khách hàng thật sự. Khi có nhiều khách hàng hơn, số lượng hàng bán được sẽ tăng lên còn chi phí sản xuất thì giảm xuống. Lúc đó, ta có thể đưa ra mức giá cạnh tranh hơn. Giá càng hấp dẫn, sản phẩm càng đắt hàng, chi phí sản xuất lại thấp xuống... chu kỳ tăng trưởng này cứ tiếp tục như vậy. Đây chính là con đường phát triển của công ty. Khi công ty làm ăn phát đạt, các bạn không chỉ được đảm bảo việc làm ổn định về lâu về dài mà còn có thêm nhiều cơ hội – gia tăng trách nhiệm, bồi dưỡng năng lực lãnh đạo và nâng cao thu nhập. Đó mới là *lý do tại sao* lợi nhuận lại quan trọng đối với tất cả những ai đang ngồi trong khán phòng này. Khi tổ chức này thành công, mọi thành viên cũng sẽ thành công, về phương diện sự nghiệp lẫn tài chính. Vì vậy, tôi xin chân thành cảm ơn tinh thần làm việc hăng say và sự cống hiến của tất cả các bạn. Khi một người thành công, tập thể sẽ thành công. Và khi tập thể thành công thì mỗi thành viên trong đó cũng thành công."

Tôi không cần giải thích thêm gì nữa. Vị CEO đã hiểu ra vấn đề. "Được rồi, tôi sẽ gửi email cho nhân viên và giải thích lại một cách hợp lý hơn. Thậm chí cần quay video nữa. Tôi đã bỏ lỡ một cơ hội tốt nhưng sai lầm này vẫn có thể sửa chữa được."

"Anh có thể, thật đấy." Thế là chúng tôi bàn bạc với nhau để tìm cách truyền đạt thông điệp một cách hiệu quả nhất cho cả công ty.

Đây là một bài học kinh nghiệm cho tất cả các nhà lãnh đạo. Việc giải thích cho nhân viên hiểu *lý do* hành động đúng là quan trọng. Nhưng *lý do* đó phải gắn bó mật thiết với tất cả mọi người. Thành công của "tổ chức" hay "lợi nhuận cho hội đồng cổ đông" không phải là động lực quan trọng đối với nhân viên. Thay vào đó, bạn hãy nghĩ xem mục tiêu và kết quả đó mang lại lợi ích gì cho cả đội. Hãy giải thích nó thật rõ ràng. Những người trực tiếp thực hiện có thể không quan tâm đến số tiền mà các cổ đông sẽ nhận được. Họ sẽ để ý xem việc gia tăng lợi nhuận có giúp mình đảm bảo công việc ổn định và mở rộng cơ hội thăng tiến hay không.

Đối với các hoạt động quân sự cũng tương tự. Bạn không chỉ cần giải thích về tầm quan trọng chiến lược của một nhiệm vụ đối với đất nước mà còn tác động của nó đến quân đội tiền tuyến, chẳng hạn: "Nhiệm vụ này sẽ ngăn chặn những cuộc tấn công bằng súng

cối của kẻ thù vào căn cứ của chúng ta" hoặc "Nhiệm vụ này sẽ làm suy giảm khả năng thu thập thông tin tình báo cũng như khả năng bất ngờ tập kích chúng ta", hay đưa ra một góc nhìn bao quát hơn, ví dụ: "Nếu ta có thể chặn đứng quân địch ngay trên địa phận của chúng, chúng sẽ không có cơ hội bén mảng đến đất nước chúng ta, như vậy, gia đình chúng ta sẽ được an toàn."

Bất kể nhiệm vụ hay mục tiêu đó là gì, cả đội ngũ đều phải hiểu được nó có tác động tích cực đối với họ như thế nào. Vì vậy, bạn phải giải thích sự liên kết đó một cách thẳng thắn, rõ ràng.

LÀM SAO NÓI THẬT NHƯNG KHÔNG MẤT LÒNG

Khi cần phê bình cấp dưới, bạn phải thật thận trọng và tế nhị. Nếu bạn thẳng thừng chỉ trích như dội nước lạnh vào họ, họ sẽ chống đối và khó lòng tiếp thu góp ý đó. Vì vậy, hãy tìm cách nói khéo léo hơn.

Thứ nhất, hãy thật sự quan tâm đến thành viên của mình. Khi cảm nhận được tấm lòng của bạn, họ sẽ dễ dàng chấp nhận lời phê bình hơn. Bước tiếp theo, nhận trách nhiệm khi có vấn đề xảy ra. Dĩ nhiên, tất cả các nhà lãnh đạo đều cần áp dụng nguyên tắc Chịu trách nhiệm tuyệt đối. Khi góp ý cho cấp dưới, họ cũng có thể vận dụng một số chiến thuật để nguyên tắc này đạt được hiệu quả cao. Cách thực hiện như sau:

• Thay vì nói: "Cậu đã làm trễ hạn dự án này rồi", hãy nói: "Tôi có thể hỗ trợ hoặc cung cấp nguồn lực nào cho cậu để chúng ta hoàn thành dự án này đúng hạn?"

• Thay vì nói: "Chị đã không đạt được mục tiêu mà nhiệm vụ đề ra", sao bạn không nói: "Tôi nghĩ mình chưa giải thích rõ với chị mục tiêu của nhiệm vụ này. Bây giờ chị đã hiểu rõ chưa?"

• Thay vì chê trách: "Sự thiếu chuyên nghiệp của anh đã khiến khách hàng này quay sang ủng hộ đối thủ của chúng ta," hãy thử nói: "Tôi nghĩ mình đã quá dễ dãi về tác phong làm việc của mọi người. Đó là một trong những lý do khiến ta đánh mất khách hàng vừa rồi vào tay đối thủ."

Nhưng bạn cần lưu ý một điều quan trọng, đây không đơn thuần là những thủ thuật để thuyết phục cấp dưới nghe lời bạn. Đó không phải là mục đích then chốt. Ở đây, mục đích then chốt của việc nhận trách nhiệm là bạn phải thật sự tin tưởng vào những điều mình đang nói. Bạn nên ý thức được chúng vì những khẳng định đầy trách nhiệm này không chỉ là lời nói chót lưỡi đầu môi.

Chúng là sự thật.

Tôi thường nhận được câu hỏi: Liệu có tình huống nào mà người đứng đầu không phải chịu trách nhiệm hoàn toàn về kết quả của đội ngũ hay không? Câu trả lời là không. Nếu một đội ngũ hoạt động không tốt, đó chính là lỗi của nhà lãnh đạo. Họ đã không đào tạo và hướng dẫn cho các thành viên về cách thức thực hiện công việc. Nếu một nhóm không dành thời gian cho việc đào tạo, nghĩa là người trưởng nhóm chưa ưu tiên cho hoạt động này hoặc không báo cáo lên cấp trên để yêu cầu sự hỗ trợ cần thiết. Nếu có thành viên nào đó không đủ năng lực thực hiện nhiệm vụ được giao, tức là người chỉ huy chưa làm tròn trách nhiệm loại bỏ những người yếu kém.

Tinh thần trách nhiệm cần phải được thể hiện một cách mạnh mẽ. Chỉ có như vậy, nó mới được lan truyền trong đội ngũ. Khi nhà lãnh đạo hỏi: "Tôi có thể hỗ trợ hoặc cung cấp nguồn lực nào cho cậu để chúng ta có thể hoàn thành dự án này đúng hạn?", cấp dưới thường sẽ trả lời: "Vâng, đúng ra tôi có thể phân công người khác trong một phần của dự án. Thực tế là nếu tôi lập kế hoạch tốt hơn và tận dụng thời gian hiệu quả hơn, có lẽ chúng ta đã hoàn thành đúng hạn. Tôi sẽ không bao giờ để việc này xảy ra một lần nữa."

Vậy là vấn đề đã được giải quyết.

Tuy nhiên, chắc chắn sẽ có những trường hợp thành viên của bạn vẫn chưa hiểu mình đang bị phê bình "bóng gió". Lúc này, bạn cần góp ý thẳng thắn hơn, nhưng dù như vậy, đừng quá gay gắt mà hãy thể hiện sự tế nhị. Dưới đây là một số ví dụ phê bình trực tiếp hơn nhưng vẫn không sa vào công kích cá nhân:

Cách phê bình trực tiếp này có thể giải quyết vấn đề nhưng trong trường hợp vẫn chưa hiệu quả thì cần phải nghiêm khắc hơn nữa. Nhà lãnh đạo có thể cảnh cáo rằng nếu tình hình còn tái diễn thì thành viên đó sẽ bị phạt. Giả sử như vậy vẫn chưa đủ thì sao? Lúc này người chỉ huy cần theo dõi chặt chẽ và soạn văn bản hướng dẫn cho cấp dưới, nêu ra chính xác vấn đề của họ, những kỳ vọng cần đáp ứng, biện pháp khắc phục và hậu quả nếu họ không hoàn thành được yêu cầu.

Đến mức độ cuối cùng, nhà lãnh đạo không còn nhiều phương án để giải quyết nữa. Nếu thành viên này vẫn không đáp ứng được tiêu chuẩn, nhiệm vụ của người đứng đầu là loại họ ra khỏi vị trí hiện tại, phân công vào một vị trí khác phù hợp với năng lực hoặc

sa thải khỏi đội.

KHEN NGỢI CHỪNG MỰC

Trong thời gian làm chỉ huy Đơn vị Đặc nhiệm Bruiser, trước khi triển khai tác chiến, chúng tôi đã tiến hành chuỗi đào tạo toàn diện, bao gồm nhiều hoạt động huấn luyện chiến thuật khác nhau để chuẩn bị sẵn sàng cho những trận chiến thực tế. Một trong những hoạt động huấn luyện cơ động và khắt khe nhất chính là cận chiến hay gọi tắt là CQC. Nó bao gồm việc khéo léo xâm nhập các tòa nhà, tiêu diệt gọn quân địch, giải cứu những người dân vô tội và con tin, cuối cùng an toàn rời khỏi đó. Chúng tôi huấn luyện bằng đạn thật, thuốc nổ thật và thậm chí thực hiện bắn tỉa thật. Tất cả những yếu tố đó tạo nên một đợt huấn luyện đầy áp lực, đòi hỏi mỗi thành viên phải nỗ lực tối đa.

Chúng tôi đã có một đơn vị đặc nhiệm rất cứng. Ban lãnh đạo cấp cao cực kỳ thông minh và có tinh thần đoàn kết. Những chỉ huy cấp trung vừa trở về từ các đợt tác chiến. Các anh lính mới thì khiêm tốn học hỏi và hăng hái làm việc. Chúng tôi quyết định đầu tư thêm thời gian và công sức để chuẩn bị thật chu đáo. Thậm chí trước khi chuỗi đào tạo bắt đầu, cả đội đã rà soát và diễn tập lại các quy trình hoạt động cơ bản sẽ được áp dụng trong việc bảo vệ tòa nhà. Chúng tôi tuân theo bốn Nguyên tắc Chiến đấu. Thứ nhất, luôn tận dụng chiến thuật Yểm trợ và Di chuyển. Thứ hai, đảm bảo kế hoạch và các phương tiện, thông điệp liên lạc thật đơn giản. Thứ ba, xác định những vấn đề quan trọng nhất, Sắp xếp thứ tự ưu tiên và Triển khai tuần tự. Cuối cùng, áp dụng triệt để phương pháp Chỉ huy phân quyền, cho phép mọi thành viên tự chủ hoạt động dựa trên mức độ nắm bắt về nhiệm vụ và mong muốn của cấp trên, từ đó đưa ra những quyết định cần thiết.

Bốn nguyên tắc này phát huy hiệu quả rất tốt. Tại tòa nhà "tử thần" – khu cao ốc rộng lớn với những bức tường đầy kẻ bắn tỉa ẩn nấp, địa điểm mà các Biệt đội SEAL và những đội ngũ hoạt động đặc biệt khác thường sử dụng để tập luyện cận chiến – chúng tôi đã làm rất tốt. Dĩ nhiên, việc sai sót là không thể tránh khỏi và không phải lúc nào chúng tôi cũng phối hợp ăn ý với nhau. Mỗi khi phạm lỗi, bất kể là do cá nhân hay lãnh đạo, chúng tôi đều nhận lỗi, tìm ra giải pháp và giải quyết càng nhanh càng tốt. Khi một thành viên gặp sự cố, cả đội sẽ động viên họ, dành thêm thời gian luyện tập và giúp họ bắt kịp tiến độ của nhóm.

Đến cuối tuần thứ hai, người hướng dẫn sẽ giao cho chúng tôi một nhiệm vụ vô cùng phức tạp. Vừa phải xử lý nhiều tòa nhà, nhiều

vụ vi phạm cùng một lúc, vừa phải linh hoạt di chuyển. Tình hình hết sức hỗn loạn. Tuy nhiên, đơn vị đặc nhiệm của chúng tôi đã nắm rõ và kiểm soát được tình hình. Giải quyết dứt điểm vấn đề. Mục tiêu bị tiêu diệt. Mọi thứ được thực hiện một cách nhanh chóng, cẩn thận và hiệu quả. Chúng tôi đã xuất sắc hoàn thành nhiệm vụ.

Nhưng sau đó một thảm họa bất ngờ ập đến. Không phải vì kẻ thù hay trở ngại nào mà chính là vì cái tôi của tập thể.

Sau khi kết thúc hoạt động tập huấn, chúng tôi tập hợp quanh người hướng dẫn để tổng kết kinh nghiệm. Họ nhắc đến một vài sai sót không đáng kể nhưng một huấn luyện viên cấp cao, vị chỉ huy dày dạn kinh nghiệm đáng kính đã đứng dậy và thốt lên: "Đây là đơn vị đặc nhiệm giỏi nhất chúng tôi từng gặp ở đây! Các bạn đều rất xuất sắc!"

Vài tiếng huýt sáo đắc ý vang lên trong hàng ngũ; làm sao mà không sung sướng khi nghe những lời tán dương như vậy. Nhưng chúng ngay lập tức khiến tôi giật mình. Tôi e ngại rằng sự khen ngợi đó sẽ thổi phồng cái tôi của đồng đội và làm cho họ bị xao nhãng.

"Tôi ước gì ông đừng nói như vậy," tôi nói với vị chỉ huy khi đi bên cạnh ông ấy. "Nó sẽ làm mọi người mất cảnh giác."

Ông lắc đầu phủ nhận: "Không sao đâu, họ sẽ chẳng bị ảnh hưởng gì." Tôi cầu mong ông ấy nói đúng, nhưng sự thật thì không phải vậy.

Đợt xâm nhập vào tòa nhà tiếp theo là một thảm họa kinh hoàng hơn bao giờ hết. Bắn trật mục tiêu. Các thành viên đã không dọn sạch mọi ngóc ngách hoặc bỏ qua những nguyên tắc cơ bản của quy trình hoạt động. Không tiến hành điểm danh. Những kẻ tấn công bị mắc kẹt trong các dãy hành lang và phòng ốc. Nhiệm vụ không được hoàn thành. Đó là một thất bại không thể chối cãi, trái ngược hoàn toàn với thành tích gần như hoàn hảo mà chúng tôi vừa mới thực hiện. Lúc bấy giờ, cả đội trở nên hỗn loạn.

Sau đó, chúng tôi lại tập trung ở chỗ người hướng dẫn để nghe tổng kết. Họ khiển trách về hàng loạt sai lầm và thiếu sót, đối với từng cá nhân lẫn nhà lãnh đạo. Nhưng không ai trong số đó nói đúng vấn đề cốt lõi, vì vậy tôi quyết định xen vào ngay cuối phần phê bình.

"Các anh có muốn biết chuyện gì đã xảy ra không?", tôi hỏi cả đội.

Không một ai trả lời. "Để tôi nói cho mọi người biết. Các anh đã trở nên tự mãn. Lần trước, vị Tổng Chỉ huy đã khen ngợi chúng ta hết lời. Ông ấy rất tử tế và đôi khi, ta cũng cần nhận được những phản hồi tích cực nhưng vấn đề nghiêm trọng nằm ở chỗ các anh đã để tâm đến nó quá nhiều. Các anh tin vào điều đó và bị mất tập trung. Tất cả mọi người. Kể cả tôi. Chúng ta đã quá chủ quan, mất cảnh giác nên dẫn đến thất bại. Nào, bây giờ hãy quay lại đó và tiêu diệt mục tiêu. Quyết liệt. Chính xác. Dốc hết sức mình. *Không để xảy ra sai sót.* Tuyệt đối không. Còn ai có câu hỏi không?" Không một ai lên tiếng. "Được rồi, hãy chuẩn bị sẵn sàng và lên đường thôi."

Chúng tôi đã thực hiện đúng cam kết. Cả đội trở lại tòa nhà và hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ đúng với năng lực của mình.

Chúng tôi rút ra được một bài học quý giá, hay nói chính xác hơn là *học thêm lần nữa*, vì tôi đã thấy việc này lặp lại nhiều lần trong thời gian phục vụ tại Biệt đội SEAL. Bạn phải thật thận trọng khi đưa ra lời khen. Việc khen ngợi quá nhiều chỉ khiến người khác giảm bớt tinh thần nỗ lực, dù có chủ ý hay vô tình. Nếu điều này tác động lên cả một nhóm, bạn sẽ thấy hậu quả của nó ghê gớm đến mức nào.

Dĩ nhiên, ta vẫn nên động viên khi cần thiết nhưng hãy khen ngợi một cách chừng mực và đưa ra mục tiêu mới mà cả đội cần tiếp tục phấn đấu để đạt được. Thay vì nói: "Đây là đơn vị giỏi nhất chúng tôi từng huấn luyện!", hãy nói: "Các bạn là đơn vị đặc nhiệm xuất sắc nhất từng hoạt động ở đây. Nếu mọi người cố gắng hơn nữa thì chúng ta sẽ cùng lập nên một tiêu chuẩn mới. Hãy thử rút ngắn thời gian bảo vệ tòa nhà thêm hai phút xem sao." Như vậy, các thành viên sẽ có đích đến mới để chinh phục. Họ sẽ muốn bứt phá hơn nữa.

Nhưng một điều quan trọng không kém là đừng trở thành một nhà lãnh đạo chỉ biết đòi hỏi chứ không bao giờ hài lòng về thành quả của cấp dưới. Nếu mỗi lần cả đội hoàn thành tốt nhiệm vụ, bạn lại đặt ra mục tiêu cao hơn thì có thể làm cho họ nản chí. Mọi người cảm thấy căng thẳng và không muốn nỗ lực nữa vì biết mình sẽ không bao giờ thực sự đi tới đích.

Để tránh việc khen ngợi phô trương, một trong những cách mà tôi thường áp dụng là trực tiếp ghi nhận công lao của cá nhân thay vì khen cả nhóm. Thay vì nói: "Các bạn đã thực hiện hoạt động này rất xuất sắc", tôi sẽ nêu đích danh từng người cụ thể. "Mike, cậu đã thâm nhập và dọn sạch mọi chướng ngại vật. Rất tốt. Jim, cậu phụ

trách lo liệu ổn thỏa cho người dân. Cậu xử lý rất gọn gàng. Ba người yểm trợ đằng sau mục tiêu cũng hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ."

Việc khen ngợi cụ thể từng người và đóng góp của họ cho thấy tôi rất ấn tượng về kết quả chung. Nhưng tôi sẽ không tán dương một cách vô thưởng vô phạt để bất kỳ ai cũng có thể nhận là công sức của mình. Nếu muốn được tôi công nhận, bạn phải nỗ lực hết sức. Sau khi nghỉ hưu, tôi đã nghe những người lính kể rằng họ rất hy vọng được tôi khen ngợi. Họ nỗ lực hết mình trong mọi nhiệm vụ với hy vọng nhận được lời tán dương từ tôi. Mỗi lúc như vậy, họ cảm giác như mình thật xứng đáng với thành quả ấy và tiếp tục cố gắng hết sức để có được sự ghi nhận đó. Nếu thái độ cầu tiến này được nhân rộng trong cả nhóm, kết quả tự khắc sẽ vượt trội.

Vì vậy, hãy nhớ rằng lời khen là một công cụ nhưng cần thận trọng khi sử dụng nó. Nếu quá lạm dụng, mọi người sẽ sinh ra tự mãn và ngủ quên trên chiến thắng. Ngược lại, nếu không nhận được sự động viên xứng đáng, đội ngũ sẽ xuống tinh thần. Như vậy, khi nhận thấy các thành viên đang chán nản và mất nhuệ khí, việc khen ngợi đúng lúc, đúng chỗ có thể đánh thức nhiệt huyết trong họ. Còn nếu mọi người có biểu hiện lơ là, tự tin thái quá, vài lời phê bình đúng trọng tâm sẽ nhắc nhở họ tập trung trở lại. Nhưng dù sử dụng cách nào đi nữa, bạn phải luôn nhớ rằng mình là chỉ huy, vì vậy, mọi lời nói của bạn sẽ ảnh hưởng đến hành vi của cấp dưới và cả đội nhiều hơn tưởng tượng. Hãy uốn lưỡi bảy lần trước khi nói.

NUÔI DƯỠNG HY VỌNG

"Hy vọng thời tiết sẽ ổn định."

"Hy vọng quân địch không bố trí lính gác ở vị trí đó."

"Chúng tôi mong là đối thủ cạnh tranh không nhảy vào xâu xé thị phần trong khu vực này."

Những câu nói như vậy rõ ràng là không hiệu quả. Trong quân đội, chúng tôi có một câu thế này: Hy vọng không phải là hành động. Bạn không thể dựa vào hy vọng. Bạn phải lập kế hoạch. Cân nhắc các phương án dự phòng. Nắm bắt những điều kiện có lợi cho mình. Bạn không thể buộc niềm hy vọng chịu trách nhiệm lên kế hoạch hay triển khai hành động.

Nhưng niềm hy vọng lại đóng vai trò quan trọng trong việc lãnh đạo và giành chiến thắng. Mặc dù hy vọng không phải là hành

động hay yếu tố then chốt trong việc lập kế hoạch nhưng nó phải được nung nấu trong trái tim và khối óc của những người thực thi nhiệm vụ. Nếu không tin tưởng mình sẽ thành công, họ sẽ khó duy trì ý chí vững vàng. Thiếu hy vọng, con người sẽ sớm đầu hàng trước thử thách.

Chính vì vậy, bạn phải chịu trách nhiệm khơi dậy và duy trì hy vọng trong đội ngũ của mình. Hãy giải thích cho đồng đội hiểu là họ hoàn toàn có thể giành chiến thắng và bằng cách nào. Nếu mục tiêu cuối cùng còn quá xa, hãy đặt ra một số mục tiêu ngắn hạn, khả thi để các thành viên biết mình có khả năng chinh phục và luôn giữ vững niềm tin.

Trong trường hợp thật sự không thể giành chiến thắng nhưng cũng không còn đường lui, bạn nên giải thích rằng việc tiếp tục tiến lên dù phải đối mặt với nguy cơ thất bại đã là một chiến công đúng nghĩa. Ít nhất, tinh thần nỗ lực đến cùng, bất chấp mọi khó khăn cũng làm nên tên tuổi cho đội ngũ. Với uy tín đó, mỗi thành viên có thể tự tin ngẩng cao đầu bước tiếp và sẵn sàng cho thách thức tiếp theo. Thái độ đó chính là niềm hy vọng đủ mạnh mẽ để xung trận.

RA TỐI HẬU THƯ

Tối hậu thư không phải là công cụ lãnh đạo tối ưu. Giống như việc đào hầm tránh địch, cách này không chừa cho chúng ta đường lùi. Không ai thích cảm giác bị kiểm soát hay rơi vào bế tắc. Tuy nhiên, trong một vài trường hợp thật sự hi hữu, tối hậu thư có thể (và nên) được sử dụng: đó là khi đã chạm đến giới hạn cuối cùng. Một khi dùng đến cách này, nhà lãnh đạo bắt buộc phải tuân thủ đúng theo những gì đã đặt ra. Đừng bao giờ đưa ra một tối hậu thư mà bạn không thể thực hiện.

RA TỐI HẬU THƯ CHO CẤP DƯỚI

Trước khi buộc phải ra tối hậu thư cho cấp dưới, một trong những điều đầu tiên bạn cần tự vấn là: *Mình có phạm sai lầm nào trong việc lãnh đạo không?* Bởi vì có một nguyên tắc quan trọng: Bạn nên dùng năng lực chỉ huy thật sự để yêu cầu cấp dưới hoàn thành nhiệm vụ chứ không phải ép buộc bằng tối hậu thư. Hãy giải thích về tầm quan trọng của một nhiệm vụ đối với mục tiêu chiến lược cũng như ích lợi của nó đối với tất cả thành viên. Điều đó đã đủ thuyết phục cấp dưới thực hiện đúng yêu cầu. Việc này thật ra không hề dễ dàng vì nó đòi hỏi bạn phải đầu tư thời gian và công sức để truyền đạt thông tin một cách phù hợp.

Nhưng đôi khi, bất kể có nỗ lực bao nhiêu, bạn cũng không thể khiến cấp dưới hiểu rõ thông điệp cần thiết. Trong những trường hợp như vậy, sau khi mọi nỗ lực thuyết phục và đòi hỏi đều thất bại, việc ra tối hậu thư là phương án cuối cùng.

Một trong những điểm yếu lớn nhất của giải pháp này là một khi đã thực hiện thì không thể nào rút lại. Về bản chất, mệnh lệnh cuối cùng này là bất di bất dịch và không thể điều chỉnh. Những người nhận tối hậu thư sẽ cảm thấy bị dồn vào đường cùng, và không ai thích cảm giác này cả. Về phía nhà lãnh đạo, nếu ra tối hậu thư nhưng không tuân thủ đúng, uy tín của họ sẽ bị ảnh hưởng nghiêm trọng.

Tuy vậy, nếu bạn đã vận dụng hết khả năng của mình, khai vấn, cố vấn, đã thuyết phục người đó cố gắng hoàn thành nhiệm vụ nhưng họ vẫn chứng nào tật nấy thì có lẽ cần dùng đến giải pháp cuối cùng này. Hãy ra tối hậu thư thật rõ ràng, không chỉ về những yêu cầu cần đáp ứng mà còn cả hậu quả nếu họ không thực hiện được. Tuyệt đối không sử dụng từ ngữ mơ hồ và phải đảm bảo người đó hiểu rõ thông điệp bạn truyền đạt.

Nếu việc dùng tối hậu thư cho một cá nhân có thể phù hợp trong một số tình huống hiếm hoi thì việc áp đặt nó lên một nhóm càng cần phải hạn chế hơn nữa. Khi bạn ra lệnh cho một đội phải hợp tác thực hiện nhiệm vụ, có thể chỉ có một số thành viên chịu thay đổi thái độ và cải thiện hiệu quả làm việc trong khi số khác thì không. Lúc đó, bạn lại phải xác định xem ai đã tuân thủ và ai không – một nhiệm vụ đầy thử thách. Thay vì vậy, nếu thật sự phải ra tối hậu thư cho cả nhóm, hãy trực tiếp áp đặt lên trưởng nhóm. Tiếp theo, trưởng nhóm có thể làm việc lại với các thành viên, bằng không, họ sẽ phải nhận hình phạt. Sau khi hoàn thành nhiệm vụ, chỉ huy đó sẽ xác định được người nào hợp tác và người nào bất tuân mệnh lệnh, từ đó đưa ra cách thức xử lý phù hợp. Ngược lại, nếu nhóm này không hoàn thành cam kết và bàn giao kết quả đúng theo tối hậu thư, vậy thì bạn biết mình nên làm việc với ai rồi đấy: chính là trưởng nhóm.

RA TỐI HẬU THƯ CHO CẤP TRÊN

Tối hậu thư thực chất là lời đe dọa và một trò chơi quyền lực, vì vậy việc sử dụng nó với cấp trên là một nước đi đầy mạo hiểm.

Một tối hậu thư rõ ràng mà nhân viên thường đưa ra là: “Nếu không được thăng chức, tôi sẽ nghỉ làm.” Hầu hết các sếp đều không hề thích thái độ này. Thay vì đặt điều kiện với họ, có lẽ

trước hết bạn nên tìm hiểu nguyên nhân tại sao mình chưa được thăng tiến. Có thể vì bạn chưa làm tốt công việc như mình nghĩ. Có thể vị trí đó đang có những ứng viên khác giỏi hơn, giàu kinh nghiệm hơn. Hoặc công ty không quyết định thăng chức cho ai cả. Hay có lẽ bạn chưa xứng đáng được lên chức lúc này. Dù rơi vào trường hợp nào đi nữa, việc đòi hỏi được thăng tiến rất hiếm khi mang lại hiệu quả và nếu có chăng nữa thì cuối cùng, bạn vẫn là người chịu thiệt. Bạn đã để lại ấn tượng xấu trong lòng tập thể rằng mình là người thiếu tận tụy với đội ngũ và đang đặt lợi ích cá nhân lên trên tầm quan trọng cũng như mục tiêu của mọi người.

Bất kỳ tối hậu thư nào được trình lên cấp trên đều bị xem là thông điệp mang tính tiêu cực tương tự. Thay vì sử dụng hạ sách đó, bạn nên thẳng thắn trao đổi với quản lý, giải thích về lập trường và suy nghĩ của mình. Tuy nhiên, tuyệt đối đừng ra tối hậu thư.

Trong vài tình huống hiếm hoi, khi bạn đã dùng hết cách để nói chuyện với nhà lãnh đạo nhưng vẫn không thành công, việc thật sự phải dùng đến biện pháp cuối cùng này là hoàn toàn đúng đắn. Nhưng tôi nghĩ đó không phải là tối hậu thư mà là một lời cảnh báo. Khi bạn đã nỗ lực cạnh tranh để có được cơ hội thăng tiến, đã làm hết những việc có thể, đã đặt ra những câu hỏi phù hợp và duy trì một vị trí đủ lâu, đồng thời chắc chắn mình là ứng viên lý tưởng nhất, vậy bạn có thể thẳng thắn nói với sếp: “Tôi đã làm việc ở đây sáu năm rồi. Tôi thật sự rất quý công ty và muốn tiếp tục đóng góp sức mình. Tuy nhiên, tôi còn phải chăm lo cho gia đình và cần cho họ một cuộc sống đầy đủ. Tôi biết ở những công ty khác có nhiều cơ hội thăng chức đang chờ mình. Mặc dù thật sự không muốn nhưng nếu không tìm được cơ hội phát triển ở đây, có lẽ tôi buộc phải tìm hiểu một số nơi khác để mở ra con đường phát triển sự nghiệp cho mình.”

Đó là cách trình bày lịch sự nhất bạn có thể đưa ra. Dù vậy, nhiều nhà lãnh đạo vẫn cảm thấy bị bẽ mặt. Đó là lý do tại sao tôi khuyên bạn đừng làm thế, trừ khi không còn cách nào khác. Bạn không nên ra tối hậu thư trừ khi có khả năng thực hiện nó, nghĩa là bạn biết chắc ngoài kia có nhiều cơ hội khác đang mở ra.

Tất nhiên, ngoài yêu cầu thăng chức, cấp dưới còn có thể cân nhắc dùng tối hậu thư với cấp trên trong một số tình huống khác. Ví dụ như yêu cầu được hỗ trợ nhiều hơn, yêu cầu tăng lương, đòi hỏi cung cấp thiết bị hoặc cấp thêm kinh phí. Bất kể yêu sách là gì đi nữa, phản hồi của nhà lãnh đạo cũng sẽ tiềm ẩn nhiều đe dọa. Vì vậy, hãy *tuyệt đối thận trọng* khi ra tối hậu thư cho sếp.

BẠN NÊN LÀM GÌ KHI BỊ NHẬN TỐI HẬU THƯ?

Mặc dù ra tối hậu thư là điều không ai muốn và cũng chẳng phải là công cụ lãnh đạo tốt nhưng thật không may, thỉnh thoảng người chỉ huy vẫn phải áp đặt nó lên cấp dưới của mình. Đây thường là phương án cuối cùng, được sử dụng khi tất cả giải pháp lãnh đạo khác đều đã thất bại. Điều này có nghĩa yêu cầu được đặt ra là bất khả thi hoặc gần như bất khả thi.

Nếu vậy, bạn nên làm gì khi bị nhận tối hậu thư? Hãy thành thật.

Trước hết, hãy thành thật với chính bản thân mình. Tự đánh giá tình huống một cách tỉ mỉ, trung thực và xác định xem nhiệm vụ mà bạn được giao có thật sự khả thi không. Bạn đã nỗ lực hết sức để hoàn thành nó hay chưa? Còn việc gì khác mà bạn và đội ngũ có thể làm không? Nếu đáp án cho những câu hỏi trên là "có", vậy hãy cố gắng gấp đôi, *hãy làm nhiều hơn thế.*

Tiếp theo, hãy thành thật với các thành viên. Cho họ biết bạn (cũng có nghĩa là cả đội) đã bị nhận tối hậu thư, và giải thích tại sao tất cả cần tiếp tục nỗ lực hết mình để thực hiện nhiệm vụ.

Hy vọng sau khi vượt qua mọi trở ngại và làm được những việc trước đây chưa từng làm, bạn và đồng đội sẽ đáp ứng đúng yêu cầu của tối hậu thư. Bạn có thể hân hoan báo cáo với sếp, hãnh diện rằng nhóm của mình đã làm việc xuất sắc và chuyển sang nhiệm vụ hay dự án tiếp theo.

Tiếc thay, viễn cảnh thuận lợi này không phải lúc nào cũng xảy ra. Tối hậu thư thường được ban ra vì nhiệm vụ đó quá khó khăn hay thậm chí là không thể thực hiện. Dù cả đội đã làm việc cật lực và cố gắng tối đa nhưng vẫn chưa đủ. Trong trường hợp này, bạn nên làm thế nào?

Câu trả lời vẫn là "hãy thành thật", nhưng lần này, người mà bạn cần thành thật lại là cấp trên của mình. Trước tiên, hãy suy nghĩ xem còn có biện pháp hữu hiệu nào khác hay không, ví dụ như bổ sung nhân lực hoặc gia tăng kinh phí. Có thể bạn cần gác lại một số công việc khác để tập trung toàn tâm toàn ý cho nhiệm vụ quan trọng nhất. Sau khi thu thập đầy đủ thông tin cần thiết, hãy mạnh dạn trao đổi với quản lý. Dù tối hậu thư đang treo lơ lửng trên đầu bạn, cứ thành thật nói rằng bạn không thể hoàn thành yêu cầu được giao. Nói rõ những điều kiện cần thiết để thực hiện nhiệm vụ và nếu không được cung cấp đầy đủ thì hệ quả sẽ ra sao.

Nếu bạn khéo léo trao đổi với cấp trên và họ đủ khiêm nhường để

lắng nghe ý kiến, họ có thể nhận ra sự thật, rút lại hoặc ít nhất là điều chỉnh tối hậu thư. Nhưng không ai đảm bảo được việc này. Vì một khi người quản lý đã phải dùng đến hạ sách cuối cùng này, họ thường không đủ sáng suốt để lắng nghe lý do và vẫn cố chấp giữ ý kiến của mình. Trong tình thế như vậy, bạn hãy chấp nhận, nỗ lực hết sức, dùng hết khả năng để bảo vệ đồng đội và mạnh dạn gánh chịu hậu quả. Đừng tỏ ra cay cú. Đừng thể hiện thái độ bất hợp tác. Đừng gièm pha cấp trên. Và nhất là đừng bỏ cuộc. Những lúc như vậy, việc giữ vững phẩm giá và tinh thần của đội ngũ đã là một chiến thắng vẻ vang.

ĐỒNG CẢM VÀ XOA DỊU TÌNH HÌNH

Một lãnh đạo phải biết kiểm soát cảm xúc của mình. Quyết định theo cảm tính chính là một sai lầm. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là người chỉ huy không được phép có cảm xúc, chỉ là họ cần học cách điều chỉnh và kiểm soát chúng. Có những lúc bạn phải bộc lộ cảm xúc để nhấn mạnh hoặc kết nối với người khác.

Giả sử một cấp dưới bước vào văn phòng của bạn, mặt đỏ gay vì giận dữ và hét lên: *"Thật không chấp nhận được. Nhà cung cấp lại giao vật liệu trễ hạn. Đã hai tuần liên tiếp rồi. Chúng ta sẽ chậm tiến độ mất!"*

Rõ ràng nhân viên đó cần bình tĩnh lại. Tuy nhiên nếu bạn nói thẳng với họ: "Anh bạn, nghe này, cậu cần bình tĩnh lại." thì sẽ bị phản tác dụng. Người đó sẽ càng giận dữ hơn. Họ bực bội vì bạn không hiểu cho hoàn cảnh của họ, và họ tin rằng bạn chẳng biết gì về *hậu quả nghiêm trọng* mà sự chậm trễ của nhà cung cấp gây ra cho cả tổ chức! Việc khuyên cấp dưới bình tĩnh lại trong tình huống này chỉ tạo thêm khoảng cách giữa hai người. Bạn và nhân viên bị đẩy ra hai đầu "chiến tuyến". Thay vì cởi mở chia sẻ, người này sẽ từ chối lắng nghe mọi ý kiến của bạn và tình hình không khá hơn chút nào.

Vì vậy, thay vì ngay lập tức đưa ra ý kiến trái chiều, bạn hãy đứng về phía họ trước đã. Để làm được như vậy, bạn có thể thực hiện kỹ thuật Đồng cảm và Xoa dịu tình hình. Kỹ thuật này có nghĩa là ghi nhận những cảm xúc mà bạn quan sát được ở nhân viên nhưng giảm nhẹ chúng đến mức độ dễ kiểm soát hơn. Do đó, khi cấp dưới nổi cơn thịnh nộ vì nhà cung ứng không giao hàng đúng hạn, thay vì khuyên họ bình tĩnh lại, bạn nên cao giọng một chút để thể hiện mình cũng đang khó chịu nhưng giảm bớt cảm xúc đó đi, đồng thời bắt đầu "hạ nhiệt" cho tình huống. Bạn có thể đáp: "Anh đùa à! Họ sẽ trễ bao lâu vậy?"

Với cách trả lời và thể hiện sự thấu hiểu này, bạn đang chứng tỏ mình là "đồng minh" với người nhân viên đó. "Hai ngày!", anh ta đáp, dù vẫn khó chịu nhưng đã bớt gây gắt.

Bây giờ, bạn có thể tiếp tục kiểm soát tình hình thêm một chút. "Hai ngày quá lâu. Chúng ta cần khắc phục vấn đề này triệt để. Nhưng trước hết cần phải giải quyết khó khăn mà dự án của anh đang gặp phải. Tôi có thể giúp gì cho anh không?"

Qua cuộc trao đổi ngắn trên, bầu không khí đã được hạ nhiệt. Bạn và nhân viên có thể bắt đầu xử lý vấn đề thật sự trước mắt.

Giải pháp này cũng hiệu quả đối với những cảm xúc khác. Nếu một người đang buồn bã, hãy thể hiện sự cảm thông với họ và giúp họ giảm bớt nỗi buồn. Nếu một người cảm thấy ganh tị, trước tiên bạn nên nhìn nhận cảm xúc đó, sau đó giải thích với họ về bản chất của sự ghen ghét (chính là do cái tôi gây ra!). Chắc chắn họ sẽ lắng nghe ý kiến của bạn. Giả sử có người cho rằng một nhận xét hoặc tình huống nào đó chỉ là bông đùa nhưng bạn không nghĩ vậy. Việc yêu cầu họ ngừng đùa giỡn và nghiêm túc hơn chỉ khiến họ cho rằng bạn thiếu óc hài hước (và khiếu hài hước là một tính cách quan trọng của nhà lãnh đạo). Vì vậy, hãy mỉm cười, có thể "phụ họa" một chút và giải thích vì sao cả hai cần tập trung nghiêm túc hơn. Khi nhân viên thấy bạn là một người hài hước và gần gũi, họ sẽ dễ nghe theo ý kiến của bạn hơn.

Kỹ thuật này phát huy hiệu quả cho cả cấp trên và cấp dưới. Đừng thờ ơ trước cảm xúc của những thành viên khác. Thay vào đó, hãy nuôi dưỡng cảm xúc để thể hiện sự thấu cảm với mọi người, sau đó giảm bớt mức độ nghiêm trọng của tình huống, lấy lại bình tĩnh và tập trung giải quyết vấn đề thật sự. Hãy thể hiện sự Đồng cảm và Xoa dịu tình hình.

KHI NÀO CẦN NỔI NÓNG?

Thời điểm thích hợp để nổi nóng với cấp dưới là khi nào? Hầu như là không bao giờ. Dĩ nhiên sẽ có những tình huống yêu cầu người nói phải quát to lên, chẳng hạn như khi xung quanh đang ồn ào và bạn cần thu hút sự chú ý của một nhóm đông người. Tuy nhiên, đó là nói về âm lượng chứ không phải cảm xúc. Trong hoàn cảnh như vậy, bạn nói to chỉ để mọi người nghe thấy mình rõ hơn. Giữa việc tăng âm lượng để truyền tải thông điệp và việc quát to vì tức giận có một sự khác biệt rất lớn. Hành động trách mắng nhân viên vì đang bực tức, thất vọng, hoảng sợ hay không kiểm soát được cảm xúc là điểm yếu kém của nhà lãnh đạo. Chưa kể, các

thành viên khác còn bắt chước hành vi của bạn. Bạn tức giận. Bạn thất vọng. Bạn bắt đầu hoang mang. Tất cả đều trở thành gương xấu cho đồng đội.

Nếu bạn phải quát lên vì cấp dưới không hiểu điều mình muốn nói, bạn sai rồi. Việc bị cấp trên la mắng khiến cấp dưới cảm thấy mình đang phạm lỗi. Nhưng thật ra, khi thành viên chưa hiểu rõ bạn muốn giải thích về việc gì thì đó là lỗi của bạn. Bạn chưa trình bày thông điệp đủ rõ ràng và dễ hiểu. Hãy tìm phương pháp khác, và quát tháo chắc chắn không phải là một trong số đó. Bình tĩnh lại. Thử một cách thức khác. Hỏi mọi người xem họ không hiểu chỗ nào, hoặc cũng có thể yêu cầu họ giải thích lại những gì họ cho là đã hiểu. Qua đó, bạn có thể phát hiện ra các nội dung bị hiểu sai hoặc chưa thật sự đầy đủ. Sau đó, hãy làm rõ, đính chính, giải thích kỹ hơn và tiếp tục cho đến khi mọi người đều thông suốt. Người kiên nhẫn luôn được tôn trọng và đánh giá cao hơn người nóng nảy.

Dù vậy, vẫn có những lúc bạn buộc phải trách phạt cấp dưới nhưng hãy hạn chế tối đa và thận trọng khi quyết định làm thế. Gần như tôi chưa bao giờ lớn tiếng với đồng đội của mình. Trong 20 năm binh nghiệp, số lần buộc phải làm vậy có lẽ chỉ đếm trên đầu ngón tay. Những lần nổi giận đó đã để lại ấn tượng lâu dài. Tôi chỉ quát lên vì hoàn cảnh bắt buộc chứ không bao giờ vì mất bình tĩnh. Tôi lớn tiếng và gay gắt hơn là để nhấn mạnh một thông điệp đang cần truyền đạt cho cấp dưới, nhưng chỉ khi anh ta không hiểu mức độ quan trọng của nó dù tôi đã cố gắng giải thích nhiều lần. Bất đắc dĩ, tôi mới phải quát lên.

Giả sử một trong những lính SEAL dưới quyền tôi vi phạm quy tắc. Tôi sẽ không quở trách người đó ngay lập tức. Thay vì vậy, nếu đó là lần đầu vi phạm, tôi sẽ bắt đầu bằng cách hỏi: "Cậu có biết mình vừa làm trái quy định này không? Cậu ý thức được việc đó chứ?" Có lẽ người này sẽ giải thích lý do và thường như vậy là đã đủ. Anh ta sẽ không bao giờ tái phạm nữa. Nhưng nếu sự việc lặp lại lần thứ hai thì tôi phải quyết liệt hơn một chút: "Đây là lần thứ hai cậu vi phạm nội quy. Cậu biết mà, đúng không? Cậu có hiểu tại sao chúng ta đặt ra quy tắc này không?" Lúc này, tôi cần giải thích lại với anh lính SEAL ngang bướng đó, không chỉ để đảm bảo anh ta nắm rõ quy định mà còn hiểu nguyên nhân tại sao cần tuân thủ nó. Sau khi lý giải xong và có lẽ cần cảnh cáo thêm lần nữa, tôi hiếm khi phải xử lý trường hợp tương tự đến lần thứ ba. Bằng cách giải thích rõ về quy tắc, tầm quan trọng cũng như vai trò của nó đối với nhiệm vụ chiến lược, về hậu quả nếu như không tuân thủ đúng, tôi thường có thể thuyết phục cấp dưới thay đổi thái độ

và hành vi của mình sao cho đúng mực. Đôi khi, chúng tôi cần trò chuyện hai, ba lần để họ hiểu rõ quan điểm của tôi.

Nhưng thỉnh thoảng, tôi vẫn gặp một người lính xem mọi lời nói của tôi như gió thoảng qua tai. Bất kể đã được giải thích bao nhiêu lần, anh ta vẫn ngựa quen đường cũ. Tôi sẽ khiển trách nặng nề hơn và cần phải quát lên. (Tình huống này thật sự rất hi hữu). Tôi hẹn gặp riêng người đó, đi thẳng vào vấn đề một cách nhanh chóng và gay gắt, nhưng tuyệt đối không để cảm xúc cá nhân xen vào. "*Cậu lại tiếp tục vi phạm. Lần này thật sự không thể chấp nhận được. Tôi sẽ không bỏ qua nữa. Không bao giờ.*" Tiếp theo, tôi sẽ trầm giọng xuống thể hiện sự tức giận nhưng có kiểm soát: "Có phải vì tôi chưa giải thích rõ với cậu không? Cậu có hiểu vấn đề không?"

Lúc ấy, khuôn mặt của người lính vừa kinh ngạc, vừa sợ hãi và quan trọng nhất là có vẻ như đã vỡ lẽ ra. Vì đây là lần đầu tiên anh ta thấy tôi phải quát lên nên ngay lập tức, anh hiểu được mức độ nghiêm trọng của tình hình. Trong cả sự nghiệp của mình, tôi chưa bao giờ phải hét vào mặt ai đến hai lần.

Điều đó có nghĩa là giải pháp này hiếm khi cần dùng đến. Dù bạn chủ động chọn cách làm như vậy nhưng vẫn sẽ để lại ấn tượng rằng bạn đang cả giận mất khôn. Một cách khiển trách khác là dùng văn bản. Sau khi đã cảnh cáo nhiều lần nhưng không hiệu quả, bạn có thể viết lại toàn bộ sai phạm của người đó. Hành động này có thể khiến nhiều người phải sợ. Nhưng trong trường hợp tái phạm nhiều lần, bạn phải ra một văn bản cảnh cáo nghiêm khắc có tác động tương đương như việc quở trách.

Dĩ nhiên, sẽ có những thành viên chứng nào tật nấy, dù bạn có dùng đến biện pháp nào đi nữa. Đáng lẽ ra với tư cách một lãnh đạo, bạn cần phát hiện ra những người bất hợp tác đó và phải loại họ ra khỏi nhóm.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ NGƯỜI KHÁC LẮNG NGHE BẠN?

Là một chỉ huy, tiếng nói của bạn cần có trọng lượng. Bạn muốn người khác lắng nghe ý kiến của mình. Nhưng đôi khi, sẽ có những người không chịu lắng nghe, họ cắt ngang hoặc cướp lời bạn. Chúng ta nên xử lý tình huống này như thế nào? Rất đơn giản: Cứ để họ nói. Hãy để họ ngắt lời và nói hết suy nghĩ của mình. Tại sao giải pháp này lại hiệu quả? Vì nhiều lý do.

Trước hết, nếu một người có nhiều điều muốn nói, ta hãy lắng nghe họ. Đối với những người như vậy, không có cách nào tốt hơn

là để họ giải tỏa hết mọi suy nghĩ trong đầu. Hãy cho họ diễn đàn để nói thỏa thích. Khi họ không còn ý kiến nào nữa, bạn có thể trình bày quan điểm của mình.

Lợi ích thứ hai, khi người đó trình bày tất cả ý tưởng mà họ có, bạn cũng đã hiểu rõ đối phương. Một khi biết người biết ta, bạn có thể đánh giá ý tưởng của họ, từ đó suy nghĩ ý kiến phản biện hoặc các đề xuất khác liên quan. Việc lắng nghe này còn phát huy hiệu quả lớn hơn trong tình huống cả nhóm cùng chia sẻ ý tưởng, tranh luận và chất vấn sâu hơn về ý kiến của người khác. Trong toàn bộ khoảng thời gian đó, bạn vừa nắm bắt tất cả suy nghĩ của mọi người vừa âm thầm củng cố quan điểm về vấn đề. Cuối cùng, khi tìm được cơ hội phát biểu, bạn sẽ trình bày những suy nghĩ toàn diện và chín muồi nhất.

Càng nói ít, càng có nhiều người lắng nghe bạn. Đừng tràng giang đại hải. Hãy lên tiếng khi cần thiết, đừng nói chỉ để thỏa mãn nhu cầu của mình. Khi tập trung tiếp thu ý kiến của người khác, bạn có thể nghĩ ra những vấn đề then chốt có tác động sâu sắc đến cuộc thảo luận, nhờ đó gia tăng sức ảnh hưởng trong tình huống này. Ngay cả trong một cuộc tranh luận mà bạn chỉ tán thành với đồng nghiệp chứ không bổ sung ý tưởng nào khác, việc đồng ý rõ ràng vẫn tốt hơn là thao thao bất tuyệt vô nghĩa.

Đừng phí lời. Cứ để người khác chiếm diễn đàn. Việc của bạn là nêu lên những ý kiến chín chắn và có sức nặng.

ĐỪNG NGẠI XIN LỖI

Nhiều nhà lãnh đạo nghĩ rằng xin lỗi là biểu hiện của sự yếu kém. Thật ra, đó là vì họ không tự tin và bất an về chiếc ghế chỉ huy của mình.

Nếu bạn làm sai, đừng ngần ngại xin lỗi. Thẳng thắn nhận lỗi cũng là cách thể hiện tinh thần trách nhiệm. Điều này đặc biệt đúng nếu trong một mối quan hệ, hành động của bạn có ảnh hưởng tiêu cực lên người khác. Bạn bỏ rơi, xem thường hoặc thiếu tôn trọng họ theo cách này hay cách khác. Khi đó, việc xin lỗi là hoàn toàn chấp nhận được, thậm chí đó là việc nên làm.

Nếu phải nhận lỗi vì đã đưa ra một quyết định không đúng đắn, bạn còn phải kèm theo lời giải thích thỏa đáng. Hãy cho cả đội biết tại sao bạn lại làm như vậy: bạn đã thấy được những gì, phân tích tình huống ra sao, dự đoán về kết quả mà quyết định mang lại và thực tế đã diễn ra như thế nào. Cuối cùng, bạn sẽ làm gì để tránh

đi vào vết xe đổ này một lần nữa. Sau đó, hãy chân thành xin lỗi vì đã gây ra sai sót nếu bạn cảm thấy mình có lỗi. Đừng xin lỗi vô tội vạ chỉ vì những sơ suất nhỏ. Việc nhận lỗi không có gì sai nhưng nó sẽ trở nên hình thức nếu chẳng có việc gì cần xin lỗi. Giả sử quyết định thiếu sáng suốt đó không gây ra hậu quả nghiêm trọng, có lẽ bạn không cần phải làm vậy. Còn nếu bạn cảm thấy mình đã phạm sai lầm và nợ mọi người một lời giải thích, hãy thành thật nhận sai.

Trong trường hợp bạn cho rằng đây không phải sai sót của mình và chẳng cần xin lỗi ai cả, trước hết, hãy xem lại lòng tự ái của bạn. Liệu có việc gì mà bạn nên làm khác đi không? Hãy xin lỗi vì điều đó. Nếu bạn thật sự cho rằng mình hoàn toàn vô can thì sao? Đó vẫn là thiếu sót của bạn. Thể hiện tinh thần trách nhiệm luôn là một công cụ hữu ích. Bằng cách chủ động nhận lỗi và gánh vác trách nhiệm về mình, bạn đang ngăn chặn những người đang lăm le tìm cách đổ thừa. Tiếp theo, cả đội sẽ bắt đầu tìm giải pháp và triển khai nó.

Tôi khó có thể tìm ra những tình huống mà mình không cần nhận lỗi. Thật lòng mà nói, tôi không sợ việc xin lỗi. Nếu làm sai, tôi sẽ chịu trách nhiệm. Nếu thành viên khác làm sai và không ai nhận, tôi cũng đứng ra khắc phục. Có lẽ chính vì vậy nên tôi thường được chọn vào vị trí lãnh đạo, nhờ tinh thần sẵn sàng đứng mũi chịu sào. Tôi chấp nhận bị người khác công kích. Tôi dũng cảm xin lỗi, nhận sai và tiếp tục tiến lên. Tôi khuyên bạn hãy sống với tinh thần như vậy.

GIAO TIẾP THÂN THIỆN NHƯNG THẬN TRỌNG

Giữa người lãnh đạo và đội ngũ nhân viên rất dễ hình thành khoảng cách. Điều này có thể do khoảng cách địa lý, lương bổng, dẫn đến sự chênh lệch về địa vị kinh tế – xã hội, hoặc cơ cấu thứ bậc trong mọi tổ chức. Dần dần, hố sâu này có thể ngày càng rộng ra. Để tránh tình trạng đó, bạn nên làm mọi cách có thể để kéo gần khoảng cách với cấp dưới. Hãy dành thời gian quan tâm đến mọi người, như đi thực địa với họ, ghé qua văn phòng, đến nơi họ đang trực tiếp làm việc. Đừng phô trương ưu thế tài chính bằng cách tiêu xài hoang phí, khoe khoang về thu nhập hay kỳ nghỉ xa hoa ở châu Âu. Cũng đừng để chức vụ của bạn cản trở những cuộc chuyện trò thân tình. Đừng chỉ nói về công việc, hãy chia sẻ về cuộc sống, gia đình và dự định tương lai với nhân viên. Hãy tìm hiểu về họ để thật sự hiểu họ. Khi người đứng đầu xây dựng được mối quan hệ thân thiết với các thành viên trong hệ thống điều hành, sự xa cách sẽ dần biến mất. Mọi người sẽ cởi mở trao đổi về

các vấn đề hơn, chia sẻ những mối quan ngại và tiết lộ những rắc rối đang tiềm ẩn. Sự cởi mở này là yếu tố rất quan trọng để hiểu được môi trường và bầu không khí thật sự trong một tổ chức.

Tuy nhiên, hãy nhớ rằng dù cố gắng gần gũi, thu hẹp khoảng cách với nhân viên, bạn vẫn cần giới hạn.

Với vai trò lãnh đạo, bạn phải thật thận trọng, đừng quá thân mật đến mức suồng sã với cấp dưới. Khi người chỉ huy vô tình buông ra lời đàm tiếu, mỉa mai hay nhận xét phiến diện, nó sẽ gây ra tác động nghiêm trọng. Việc bình phẩm, bàn tán tưởng như vô hại trong quan hệ bạn bè lại có thể gây ảnh hưởng thật sự đến một nhân viên. Nếu muốn chỉ trích một người, dù với nguyên nhân chính đáng, bạn vẫn phải cẩn thận. Hãy hẹn gặp riêng người đó để bảo vệ danh dự cho họ. Dĩ nhiên, đối với những sai sót lớn, bạn nên đưa ra để cả nhóm cùng xem xét và rút kinh nghiệm. Tuy nhiên, việc phê bình cần được tiến hành trên tinh thần xây dựng, chỉ tập trung phân tích sai lầm chứ không tấn công cá nhân.

Nhà lãnh đạo cần lựa lời và ý thức rằng lời nói của mình có sức ảnh hưởng đáng kể. Nếu những nhận xét tích cực có thể khơi dậy nhiệt huyết thì ngược lại, lời phê bình tiêu cực cũng có thể khiến người nghe mất tinh thần. Vì vậy, trước khi lên tiếng, hãy suy nghĩ thật chín chắn xem mình định nói gì, nói với ai và nên nói như thế nào.

LÀM GƯƠNG

Khi là một nhà lãnh đạo, nhất cử nhất động của bạn đều không lọt khỏi tầm mắt của các thành viên. Mọi người đang quan sát từng thái độ, từng hành vi của bạn mà không bỏ lỡ bất cứ thứ gì. Bạn đi trễ. Họ để ý. Bạn đảo mắt. Họ nhận ra. Bạn ngáp, họ sẽ cho rằng bạn đang mệt mỏi, chán nản hoặc cả hai.

Các thành viên luôn theo dõi tất cả mọi thứ và quan trọng nhất, họ bắt chước giống bạn. Bất kể bạn đi trễ, ăn mặc cẩu thả, vi phạm quy tắc, cấp dưới cũng sẽ làm y như vậy. Do đó, hãy luôn cư xử đúng mực. Bạn cần trở thành hình mẫu lý tưởng cho cả đội.

Bên cạnh việc bắt chước hành vi, mọi người cũng sẽ học theo cảm xúc của vị chỉ huy, dù là có chủ ý hay vô thức. Nếu bạn bình tĩnh, họ sẽ biết kiểm soát cảm xúc. Nếu bạn hoảng sợ, họ sẽ hoang mang theo. Nếu bạn tỏ thái độ tiêu cực, họ cũng tỏ ra chán nản.

Điều ngược lại cũng đúng. Khi bạn tôn trọng tất cả mọi người, duy trì tính khiêm tốn và làm việc chuyên nghiệp, hầu hết thành viên

khác sẽ noi gương bạn.

Một nguyên nhân cản trở các nhà lãnh đạo là họ không hiểu được góc nhìn của cấp dưới. Không việc gì có thể qua mắt cấp dưới. Họ quan sát, ghi nhớ, bàn tán với nhau về mọi hành vi của chỉ huy. Tôi biết rõ như vậy bởi vì tôi cũng từng là một cấp dưới. Ở hai Trung đội SEAL đầu tiên, tôi là anh lính trẻ nhất và ít kinh nghiệm nhất. Chúng tôi luôn để ý quan sát cấp trên của mình.

Chính vì bị "theo dõi" chặt chẽ nên chỉ cần bạn cố tình giấu giếm điều gì đó, các thành viên sẽ nhận ra ngay. Nếu bạn phạm lỗi, đừng cố gắng che giấu. Hãy thừa nhận và chịu trách nhiệm cho lỗi lầm mình gây ra. Trình bày những việc cần làm để ngăn sai lầm này xảy ra lần nữa. Đừng nói dối vì mọi người sẽ lập tức phát hiện ra.

Hãy luôn nhớ rằng: Là một nhà lãnh đạo, bạn luôn bị người khác chú ý đến nhất cử nhất động. Vì vậy, trong mọi việc, bạn phải *là một tấm gương mẫu mực.*

"

Hãy luôn nhớ rằng: Là một nhà lãnh đạo, bạn luôn bị người khác chú ý đến nhất cử nhất động. Vì vậy, trong mọi việc, bạn phải là một tấm gương mẫu mực.

"

Kết luận

Lãnh đạo – Hành trình của bạn nhưng không tập trung vào bạn

Một khi đã đảm nhận vai trò lãnh đạo, bạn không được phép bào chữa hay tìm người nào để đổ lỗi cho sai sót. Bạn phải ra quyết định. Xây dựng các mối quan hệ. Truyền đạt thông điệp dễ hiểu đối với tất cả các thành viên. Kiểm soát cái tôi và cảm xúc của mình. Biết tách bản thân ra khỏi hoàn cảnh và đưa ra nhận định sáng suốt. Truyền niềm kiêu hãnh cho đội ngũ. Đào tạo các thành viên. Duy trì sự cân bằng, khéo léo và sáng suốt, đồng thời chịu trách nhiệm về tất cả mọi việc. Danh sách yêu cầu này vẫn còn rất dài. Tất cả tạo nên một công việc vô cùng phức tạp mà chúng ta gọi là lãnh đạo. Nếu bạn thực hiện tốt tất cả nhiệm vụ trên, dẫn dắt các thành viên một cách hiệu quả, cả nhóm sẽ hoàn thành nhiệm vụ và đạt đến thành công. Ngược lại, nếu năng lực chỉ huy chưa tốt, bạn sẽ thất bại và cả đội cũng không chinh phục được mục tiêu.

Lãnh đạo là hành trình do bạn quyết định nhưng đồng thời, nó không *tập trung vào* bạn. Hoàn toàn không. Lãnh đạo tập trung vào đội ngũ. Đội ngũ quan trọng hơn bạn rất nhiều.

Ngay khi bạn đặt lợi ích cá nhân lên trên lợi ích nhóm và nhiệm vụ chung, bạn sẽ thất bại trong vai trò dẫn dắt. Nếu bạn cho rằng mình có thể che đậy động cơ đó, nếu bạn nghĩ cấp dưới sẽ không nhận ra mục đích ích kỷ này thì bạn đã nhầm. Mọi người đều thấy, đều biết cả.

Những chiến thuật, chiến lược lãnh đạo trong cuốn sách này không nhằm mục đích giúp bạn thành công mà để hỗ trợ *đội ngũ* thành công. Nếu bạn dùng chúng để phục vụ cho sự nghiệp riêng, chúng sẽ phản tác dụng và bạn phải nhận hậu quả. Bạn sẽ thất bại

trong cả tư cách lãnh đạo lẫn con người.

Ngược lại, nếu chúng được sử dụng để giúp đỡ người khác, thúc đẩy đội nhóm đạt được mục tiêu, vậy tất cả các bạn đều gặt hái thành công. Khi đó, bạn không chỉ là một lãnh đạo xuất sắc mà còn là một người vị tha, đáng quý trọng. Nhưng điều quan trọng hơn cả là đồng đội của bạn cũng thành công. Đó mới chính là tinh thần lãnh đạo đích thực.